



Evaluación en materia de Diseño (Simplificada)



Programa **Anual** de
Evaluación 2019

Programa Becas de Excelencia

Secretaría de Educación



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Evaluación en materia de Diseño (Simplificada)



Programa **Anual** de
Evaluación 2019

Programa Becas de Excelencia

Secretaría de Educación

Evaluación en materia de Diseño (Simplificada)
del Programa Becas de Excelencia

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
Blvd. de las Rosas #151
Fraccionamiento Jardines de Durango
C.P. 34200
Durango, Durango

Citación sugerida:

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Evaluación en materia de Diseño (Simplificada) del Programa Becas de Excelencia, Durango:inevap, 2019.

DIRECTORIO

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Consejo General **Juan Gamboa García**
Consejero

Delyana de Jesús Vargas Loaiza
Consejera

Emiliano Hernández Camargo
Consejero

Coordinaciones **Karla Gabriela Chávez Verdín**
Coordinadora de Administración y
Finanzas

Fátima Citlali Cisneros Güereca
Coordinadora de
Vinculación

Sergio Humberto Chávez Arreola
Coordinador de la Política de
Evaluación

Omar Ravelo Rivera
Coordinador de Seguimiento de la
Evaluación

**Equipo técnico de
la evaluación** Sergio Humberto Chávez Arreola

**Evaluación en materia de diseño (simplificada) del Programa
Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación del estado de
Durango**

Informe final

Evaluador externo: Bartolo Retana Soto

Victoria de Durango, 26 de octubre de 2019

Contenido

Siglas y acrónimos.....	3
Glosario	3
Resumen Ejecutivo	5
Introducción.....	14
Características del Programa.....	16
Objetivos de la evaluación	19
Metodología	20
Hipótesis de la evaluación	20
Resultados de la evaluación en materia de diseño (simplificada) del Programa Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación del Estado de Durango.....	21
I. Justificación de la creación y diseño	22
II. Contribución a las metas y estrategias.....	28
III. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	42
IV. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	50
V. Evaluación y análisis de la lógica causal.....	55
VI. Presupuesto y rendición de cuentas.....	63
VII. Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas.....	66
VIII. Principales procesos de gestión	69
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	74
Propuesta de recomendaciones y observaciones.....	80
Conclusiones	91
Referencias.....	93
Ficha técnica de la evaluación	99
Anexos	100
Anexo 1. Lógica causal.....	101
Anexo 2. Indicadores del Programa.....	102
Anexo 3. Metas del Programa	105
Anexo 4. Propuesta de modificaciones a la MIR del Programa	107
Anexo 5. Gastos desglosados del programa.....	110
Anexo 6. Complementariedad y coincidencias entre programas y/o acciones en otros niveles de gobierno.....	112
Anexo 7. Diagrama de procesos del Programa Becas de Excelencia	120
Anexo 8. Guía de entrevista semiestructurada	123

Siglas y acrónimos

Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Inevap	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del estado de Durango
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
Programa	Programa Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación del estado de Durango
ROP	Reglas de Operación
SEED	Secretaría de Educación del Estado de Durango

Glosario

Análisis de gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del programa o fondo sujeto a evaluación.
Beca	Estímulo o exención temporal, económica o en especie que se concede para realizar estudios.
Coincidencia	Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien, cuando sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población.
Complementario	Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien, cuando sus componentes son similares, pero atienden a una población distinta.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Hallazgos	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos que pueden ser fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.
Indicadores	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o grupo de enfoque atendido, derivados de la implementación de una intervención pública.

Población atendida	Población beneficiada por el programa en un periodo determinado.
Población objetivo	Población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta el problema o necesidad que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.
Población postergada	Población potencial que no fue beneficiada por el programa en un periodo específico, dadas las condiciones de factibilidad, restricciones presupuestarias u otros criterios debidamente justificados.
Propuesta de recomendaciones y observaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones, cuyo propósito es contribuir a la mejora.

Resumen Ejecutivo

El Programa Becas de Excelencia es una iniciativa de la Secretaría de Educación del estado de Durango el cual, a partir de dos modalidades, 1) Becas de Excelencia y 2) becas a estudiantes con Necesidades Especiales, busca «estimular a niños y jóvenes con rendimiento académico sobresaliente para que tengan acceso a la continuidad de su educación» en escuelas públicas de educación básica y normalistas.

Las becas consisten en apoyos económicos mensuales con vigencia anual, pagados en 2 exhibiciones correspondientes a 5 meses cada uno por lo que, en total cada alumno recibe, según nivel educativo, los siguientes montos por ciclo escolar: \$1,300.00, primaria; \$1,400.00, secundaria; \$2,300.00 bachillerato y; \$4,500.00, licenciatura.

Becas de Excelencia es operado y coordinado en todo el estado por el Departamento de Becas, adscrito a la Dirección de Participación Social (excepto la Región Laguna, donde lo implementa la Subsecretaría de Educación Región Laguna), de la Secretaría de Educación estatal.

Durante el ciclo escolar 2018-2019, el Programa atendió a 12,259 estudiantes, con una inversión de \$17, 090,200.00 pesos (recursos estatales). Del total de beneficiarios, 8,887 correspondieron al nivel primaria (que representó el 67.6 % de los recursos del Programa); 3,000 estudiantes de secundaria (24.6%); 75 de bachillerato (1%) y 258 estudiantes de licenciatura en escuelas normalistas (6.7%).

Dada la necesidad de evaluar el ejercicio de recursos públicos y como parte del Programa Anual de Evaluación 2019 del estado de Durango, este documento presenta los resultados de la evaluación de diseño del Programa, a fin de proveer información que retroalimente el diseño, gestión y mecanismos para alcanzar los resultados comprometidos.

Metodología

La evaluación tiene un enfoque predominantemente cualitativo, con alcance descriptivo, y se realizó a partir de análisis de gabinete con información proporcionada por distintas áreas de las secretarías de Educación y de Finanzas y de Administración estatales, además de resultados de entrevistas a funcionarios clave en áreas de planeación y evaluación, operación, presupuesto y gasto en dichas instituciones.

También, y básicamente con fines metodológicos y como referente para el análisis de resultados y planteamiento de recomendaciones, se consultó bibliografía especializada sobre evaluación y políticas públicas relacionadas con intervenciones en la promoción e incentivos para mejoras en el rendimiento académico.

La evaluación atiende las preguntas, criterios y elementos metodológicos del Coneval – y adoptados por el Inevap- establecidos en los Términos de Referencia (TdR) para evaluaciones de diseño (versión simplificada). El referente principal es la Metodología de Marco Lógico (MML), la cual se complementó con los enfoques de Gestión para Resultados y del análisis de políticas públicas.

Hallazgos y recomendaciones

El diseño del Programa tiene fortalezas, pero también claros espacios de mejora, según se describe a continuación sección por sección:

Justificación de la creación y el diseño: el Programa atiende población objetivo prioritaria en términos de variables de contexto relevantes tales como resultados académicos, deserción escolar y eficiencia terminal; sin embargo, el diseño actual se caracteriza por lo siguiente:

- No se cuenta con una identificación y diagnóstico exclusivo (inmediato), sólido, actualizado y, sobre todo, centrado en la variable resultados académicos. En general, la cadena documentada por el Programa sobre causas, situación caracterizada como problema u oportunidad y los efectos, es débil, además de que omite variables de contexto, modalidades y desagregaciones relevantes.
- Hay poca claridad en los documentos del Programa sobre los criterios, alternativas y en general sobre el balance que sugiere que Becas de Excelencia es el que brinda el mayor aporte -en el contexto educativo- para reconocer y estimular el rendimiento escolar sobresaliente y favorecer la continuidad en escuelas públicas de educación básica y normalistas.
- Escasos esfuerzos de revisión y acompañamiento teórico, así como por desarrollar evidencia a partir de análisis al padrón de beneficiarios, estadísticas escolares y resultados de variables de contexto.
- En general, el Programa no justifica elementos clave, por ejemplo, por qué solo la educación básica (sin preescolar y a partir del segundo grado de primaria) y normal, los montos y diferenciales en las becas, modalidades y distribución del presupuesto según niveles educativos.
- La denominación Becas de Excelencia se utiliza para modalidades del Programa no necesariamente compatibles: resultados académicos, necesidades especiales y la participación de hijos de trabajadores de la SEED.

Contribución a las metas y estrategias: si bien el diseño del Programa en sí es relativamente simple, éste está inserto en un complejo entramado normativo y de planeación caracterizado por lo siguiente:

- El sustento y la contribución del y al ordenamiento jurídico estatal del Programa es sólido tanto en el objetivo, el tipo de intervención e instituciones a cargo, si bien los referentes inmediatos -Reglamento de Becas y Lineamientos- no están actualizados ni alineados entre sí, y tienen además claros vacíos en apartados clave.
- La contribución documentada a la planeación estatal es discontinúa y poco clara. Por ejemplo, el Programa Sectorial de Educación estatal no establece explícitamente modalidades de becas de excelencia que incluya a estudiantes de educación básica y normal públicas. Por su parte, y explicado por lo anterior, los documentos del Programa no establecen una vinculación clara con dicho documento.
- Para el caso nacional e internacional, la trayectoria podría ser más continua, y en buena medida explícita con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin embargo, dicha vinculación no está documentada.
- Al no contar con una MIR exclusiva y programas operativos, el Programa reduce sin duda la capacidad de vincular en forma explícita con los documentos planeación de los distintos ámbitos, así como contribuir a estructurar la operación.

Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad: es el área con mayores espacios de mejora en el diseño, por las siguientes razones:

- Hay inconsistencias en la definición, identificación y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo.
- Los esfuerzos por cuantificar y desagregar poblaciones, en especial la objetivo, son escasos, explicado en parte por la indeterminación del significado de *alguna vulnerabilidad*, así como porque el estudio socioeconómico, principal instrumento del Programa para dicho fin, no permite el cálculo de variables relevantes, por ejemplo, ingresos per cápita. Por otra parte, la cuantificación y desagregaciones sobre población normalista es prácticamente nula.
- No queda claro cuáles son los criterios y mecanismos de selección. En la mayoría de los casos se considera solo el promedio, omitiendo cualesquiera resultados socioeconómicos. Sin embargo, al permitir refrendar con un promedio menor supondría no sólo desincentivar el esfuerzo a la vez que podría excluir a estudiantes que eventualmente logran mejores resultados académicos.
- No se encontró evidencia de que el Programa considere –dentro de su marco de acción- en forma deliberada y sistemática criterios para atender desigualdades regionales, municipales y entre grupos de población.

Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención: los espacios de mejora respecto al padrón de beneficiarios y mecanismos de atención tienen fuertes implicaciones para el Programa:

- Si bien se cuenta con el Sistema de Administración de Becas, el padrón de beneficiarios incluye pocas variables que den cuenta con mayor profundidad quiénes son los beneficiarios, por ejemplo, el tiempo en el Programa hasta aspectos sobre condiciones socioeconómicas (ingreso per cápita, condición indígena, capacidades diferentes).
- Hay una completa dependencia de pagos vía cheques, con las consecuentes implicaciones de esfuerzo institucional.
- El Programa prácticamente no integra información relevante sobre características de beneficiarios de solicitantes que no cumplen con los requisitos, así como tampoco de aquellos que sí cumplen pero que, por insuficiencia presupuestal no son seleccionados.
- Escasa evidencia de mecanismos de verificación y seguimiento de beneficiarios, no sólo referente a la comprobación de pagos sino en general sobre los resultados académicos y satisfacción con el Programa.

Evaluación y análisis de la lógica causal: en esta sección se concentran y reflejan algunos de los principales espacios de mejora:

- La MIR de referencia del Programa no es exclusiva, sino que se comparte con otro programa implementado por el Departamento de Becas.
- No es posible validar la lógica vertical y horizontal, en principio porque no se incluyen todas las actividades necesarias y suficientes, pero también porque hay claras inconsistencias en los medios de verificación y supuestos. Todo ello repercute sin duda en los esfuerzos por avanzar hacia un sistema de evaluación del desempeño.
- Los actuales indicadores del Programa no permiten una evaluación integral del desempeño del Programa, además de que se plantean metas sobre bases poco sólidas.
- Más allá de los supuestos de la MIR, el Programa no desarrolla instrumentos y análisis para detectar riesgos y oportunidades del Programa.

- Las debilidades en la identificación del problema y diagnósticos finalmente se reflejan en una documentación de la cadena causal con claros vacíos y frágil concatenación.

Presupuesto y rendición de cuentas: el Programa ha tenido incrementos mínimos pero sostenidos en cuanto a recursos invertidos como de beneficiarios; sin embargo, hay aspectos por atender:

- Hay esfuerzos escasos por dimensionar gastos de operación y costos unitarios del Programa.
- Escasa evidencia por presentar información desagregada y en medios de fácil acceso a los beneficiarios y a la población en general.
- Débiles, acaso nulos mecanismos de evaluación interna y contraloría.
- La línea presupuestal actual da espacio a que recursos pudieran ser destinados a otros tipos de becas y apoyos a los estudiantes de educación básica y normal pública y no en forma exclusiva a Becas de Excelencia.
- No se publican documentos clave del Programa, por ejemplo, el padrón de beneficiarios, el Reglamento y los Lineamientos de Becas, además de que éstos dos últimos no cuentan con la debida actualización y formalización.

Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas: el objetivo del Programa lo hace complementario y coincidente con diversas acciones de política, no siempre abordadas desde una perspectiva integral y explícita por el Programa:

- Dado que en la práctica no hay confronta de padrones de beneficiarios, el Programa no tiene mecanismos para evitar los casos de duplicidades de apoyos.
- No se documenta sobre las complementariedades y coincidencias con programas relacionados.
- El Programa presenta una estrategia poco clara sobre la compatibilidad con otras becas, incluso con el Programa consigo mismo al limitar normativamente una beca por familia-hogar, lo que dista de un enfoque integral y con capacidad para diferenciar por modalidades y los distintos objetivos de la oferta de becas.
- El Programa tampoco documenta sobre las causas y otras acciones que contribuyen al rendimiento académico, entre ellas los programas para profesionalizar los maestros, desarrollar infraestructura y facilidades (tiempo completo y alimentación), apoyos al mérito académico. En ese sentido, se observa un diseño y operación aislados y, en buena medida, reduccionista.

Principales procesos y gestión: la estructura organizacional y operativa de la Secretaría es amplia y en la mayor parte de los procesos, suficiente, sin embargo, también se caracteriza por lo siguiente:

- El Departamento de Becas no cuenta con un manual de procedimientos que guíe tanto la operación interna como la vinculación y coordinación hacia otras áreas de las secretarías de Educación y de Finanzas y de Administración estatales. Lo anterior, aunado a que no hay programas operativos, dificulta identificar procesos clave y, en ese sentido, indicadores y mecanismos para el monitoreo.
- Hay un vacío importante en la determinación y anticipación de fechas clave en los procesos, por ejemplo, notificación de resultados y entrega de apoyos.
- No hay evidencia de mecanismos de mejora continua y documentación y estandarización de procesos.

Valoración resumen de las hipótesis principales y adicionales: en lo que respecta a la hipótesis principal, el diseño del Programa tiene diversos elementos que comprometen la congruencia y, por tanto, los resultados esperados. Por lo demás, la valoración de las hipótesis adicionales es la siguiente:

1. En general el Programa tiene claros espacios de mejora en la adopción de estrategias e instrumentos capaces de atender el problema u oportunidad pública mediante una lógica causal y teoría del cambio.
2. No hay una justificación de que los instrumentos y mecanismos de intervención del Programa son los más eficaces, eficientes y económicos.
3. No hay revisión y documentación sistemática de los principales riesgos asociados al Programa.
4. Los indicadores actuales no permiten una evaluación integral acerca del desempeño del Programa.
5. El Programa no ha consolidado una arquitectura y mecanismos que garanticen recursos presupuestales suficientes para la atender la totalidad de la población objetivo en el corto plazo ni en un horizonte de mediano y largo plazos.

Hacia adelante: el Programa requiere avanzar hacia un enfoque de política pública que atienda el eje central, en este caso el estímulo a resultados de excelencia escolar desde un enfoque integral. Ello derivaría en una mayor capacidad de contribuir a dimensionar y potenciar el aporte no sólo del Programa sino también de otras de acciones y programas dirigidos a mejorar la calidad educativa y aprovechamiento académicos, a la vez que se potencian los esfuerzos contra la deserción escolar.

El Programa requiere también hacerse con mejores instrumentos y mecanismos dirigidos a fortalecer el anclaje en la plataforma institucional en el marco del enfoque de Gestión para Resultados. El desarrollo de una agenda de evaluación y seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora contribuiría sin duda a ello.

En el trayecto habrá que generar evidencia sobre el valor público del Programa, así como también a proyectarlo en un horizonte temporal de mediano y largo plazos que derive en la consolidación de fortalezas a la vez que abrir espacios para la innovación y búsqueda e implementación de mejores prácticas.

Las siguientes recomendaciones, clasificadas según las secciones de la evaluación, están orientadas en esa dirección:

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones
Justificación de la creación y diseño	
1	Fortalecer y reorientar el diagnóstico hacia variables relacionadas directamente con el rendimiento escolar.
2	Fortalecer la capacidad del Programa para justificar y generar evidencia sobre la pertinencia de los principales mecanismos y estrategias de intervención.
3	Explorar nuevas formas de compromiso de los beneficiarios con el Programa, entre ellas, unas que incluyan una mayor toma de conciencia y participación en acciones de beneficio escolar y comunitario.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones
4	Revisar la congruencia de la denominación del Programa según los objetivos y modalidades y poblaciones potencial y objetivo.
Contribución a las metas y estrategias	
5	Fortalecer la vinculación del Programa con los principales referentes normativos (actividades sustantivas) y de planeación (aspectos institucionales) en los distintos ámbitos de gobierno.
Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	
6	Revisar y determinar con claridad los criterios y mecanismos de elegibilidad en la selección de beneficiarios.
7	Incorporar estrategias adicionales de difusión para alcanzar a toda la población potencial y objetivo.
8	Determinar y cuantificar con mayor claridad cuál es la población potencial y objetivo del Programa, especialmente sobre los criterios relacionados con vulnerabilidades.
9	Fortalecer el diseño y uso del estudio socioeconómico que solicita el Programa como parte de las solicitudes de ingreso o refrendo.
10	Revisar los criterios de compatibilidad del Programa con otras becas e incluso consigo mismo en la selección de beneficiarios.
11	Avanzar en el desarrollo de mecanismos e instrumentos con los niveles educativos para la identificación de estudiantes con altos rendimientos académicos que tienen las mayores necesidades económicas y en especial aquellos que se encuentren en riesgo de deserción o interrupción de estudios.
12	Fortalecer la filosofía e imagen asociada a la excelencia del Programa.
13	Diseñar una estrategia de cobertura de mediano y largo plazos que contribuya no sólo a dar horizonte geográfico y poblacional, sino también presupuestal y de estrategias de difusión.
14	Avanzar hacia la reducción del porcentaje de aspirantes no seleccionados. Se sugiere que dicho porcentaje no sea mayor al 15%.
15	Considerar eliminar requisitos (documentos) excesivos, algunos de los cuales podrían obtenerse a través de otros medios y, en general que pueden implicar costos y barreras para la presentación de solicitudes, como por ejemplo, las constancias de inscripción.
16	Hacer explícito en los principales documentos de difusión que el trámite de solicitud de becas es gratuito y ajeno a intereses político-electorales.
17	Facilitar el llenado del estudio socioeconómico como parte de las solicitudes de becas.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones
18	Desarrollar una estrategia y criterios para una distribución más equitativa en la entrega de becas, que considere, entre otros, aspectos geográficos, género, niveles educativos, tipos de escuelas, población indígena, capacidades diferentes y condiciones de marginación.
19	Explorar y desarrollar mecanismos dirigidos a bancarizar la entrega de becas a los beneficiarios.
20	Avanzar hacia la realización de análisis sobre efectos y satisfacción del Programa no sólo entre beneficiarios sino también entre maestros, población postergada y ex beneficiarios.
21	Avanzar en la integración de información sobre los solicitantes no seleccionados y de aquellos que presentaron solicitudes improcedentes.
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	
22	Promover que los beneficiarios tengan acceso al aviso de privacidad y conozcan sobre el uso que el Programa da a los datos personales recabados como parte de los procesos de atención.
23	Desarrollar mecanismos para realizar acciones de inspección y verificación de la información y datos que los beneficiarios proporcionan al Programa.
24	Fortalecer los mecanismos de control para asegurar que quienes aparecen como beneficiarios sean quienes efectivamente reciban los pagos.
25	Fortalecer los mecanismos y controles para la integración, depuración y/o actualización de las bases de datos clave para el Programa.
26	Fortalecer las medidas de control interno y seguridad de la información.
27	Avanzar hacia la integración de un padrón de beneficiarios que incluya más resultados de variables que permitan conocer las características más relevantes de los beneficiarios, homologado además con la estructura y requerimientos para la integración de padrón único de beneficiarios estatal.
28	Publicar el padrón de beneficiarios incluyendo información tan desagregada como sea posible, pero atendiendo la normativa en materia de privacidad y tratamiento de datos personales.
29	Establecer con claridad y anticipación fechas clave, por ejemplo, para la realización de entrega de recursos, la impresión y fondeo de cheques.
30	Avanzar hacia la operación de actividades, procedimientos y procesos que podrían realizarse en plataformas digitales, tales como el envío de solicitudes y la consulta de resultados y estatus dentro del Programa.
Evaluación y análisis de la lógica causal	
31	Desarrollar una lógica causal que incluya como eje central el estímulo y reconocimiento de resultados académicos.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones
32	Desarrollar un conjunto de indicadores que permitan dar seguimiento y monitoreo integral al desempeño del Programa.
33	Impulsar medidas preventivas y correctivas para el control y erradicación de los principales riesgos asociados al Programa.
Presupuesto y rendición de cuentas	
34	Impulsar los mecanismos de contraloría y participación social.
35	Fortalecer las acciones de supervisión y evaluación externa a través del Comité de Supervisión y Evaluación de Becas.
36	Dotar al Programa de identidad presupuestal propia y que pueda rastrearse en forma explícita desde el presupuesto de egresos estatal.
37	Realizar mayores esfuerzos para la desagregación de los gastos en los que incurre el Programa.
38	Propiciar la cultura de denuncia y quejas entre los aspirantes, beneficiarios y público en general ante situaciones que afecten derechos o sean contrarias a los fines del Programa.
39	Promover una agenda de evaluación, auditorías –interna y externa- transparencia y rendición de cuentas.
40	Destinar los recursos del Programa a una cuenta bancaria exclusiva.
Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas	
41	Buscar una mayor articulación con las acciones, programas y políticas públicas enfocadas a mejorar los resultados académicos y permanencia de los estudiantes.
Principales procesos de gestión	
42	Promover una mayor formalización de la operación del Comité de Becas del Programa.
43	Fortalecer, vía programas operativos, las acciones y productos para la planeación y seguimiento de la operación del Programa.
44	Buscar un mayor involucramiento de las áreas de planeación de la Secretaría de Educación estatal en las estrategias de intervención del Programa.
45	Sistematizar los principales procesos, procedimientos y actividades relacionados con la operación del Programa.
46	Reforzar las acciones de capacitación en Metodología de Marco Lógico, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño y sistematización de procesos.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones
47	Diseñar mecanismos para monitorear el estatus (activo-inactivo) de estudiantes seleccionados para Beca de Excelencia previo a los periodos de pago.
Temas transversales	
48	Actualizar y formalizar los Lineamientos del Programa y el Reglamento de Becas estatal.
49	Avanzar en las perspectivas de género, condición indígena y en general de inclusión y derechos humanos en documentos de planeación y en la operación del Programa.
50	Desarrollar un sistema de archivos relacionados con la planeación y operación del Programa.

Introducción

Las políticas públicas, programas y acciones de gobierno tienen lugar –por definición– en un complejo entramado normativo, temporal, ético, tecnológico, cultural, político, organizacional y de capacidades administrativas e institucionales. En este contexto, «crear problemas que los decisores sean capaces de tratar con las variables que tienen bajo su control y con el tiempo disponible» requiere del despliegue no sólo de recursos técnicos, sino también de habilidades y capacidades para la interacción política, la pedagogía y argumentación públicas¹.

En este proceso y balance operativo entre los hechos indeseados a remover (objetivos) y los medios que posibilitan hacerlo (los recursos)², la evaluación, en este caso de diseño, es una etapa que contribuye a valorar en qué medida los objetivos y el despliegue de recursos en cada uno de las fases –en el ineludible espacio de *la acción conjunta*³– responden a una cadena y en su caso teoría de cambio lo suficientemente sólida, concatenada y probada con potencial para crear y expandir la frontera de lo deseable y factible en el espacio público⁴.

Al respecto y por la relevancia e implicaciones que tienen las políticas públicas, programas y acciones encaminadas a promover la educación con resultados de excelencia, este documento presenta resultados de la evaluación de diseño del Programa Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación del estado de Durango, el cual está estructurado a partir de tres grandes secciones.

La primera incluye la presentación del Programa, los objetivos y el diseño metodológico. Le sigue una sección que presenta los resultados en las 8 secciones de la evaluación, a saber:

1. Justificación de la creación y el diseño del Programa.
2. Contribución a las metas y estrategias.
3. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad.
4. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención.
5. Evaluación y análisis de la lógica causal.
6. Presupuesto y rendición de cuentas.
7. Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas.
8. Principales procesos de gestión.

Finalmente, la tercera sección contiene los apartados que resumen y enfatizan los principales hallazgos, y la integran el análisis FODA, la propuesta de recomendaciones y observaciones, así como las conclusiones generales. Se incluye también un apartado de anexos.

La estrategia y enfoque metodológico principal es la Metodología de Marco Lógico, que se complementa con el enfoque del Gestión para Resultados y el análisis de políticas públicas. Este abordaje conjunto permitirá dar cuenta del grado de viabilidad administrativa, sustento legal, apoyo político, racionalidad económica y pertinencia para atender la necesidad u oportunidad que representa el Programa Becas de Excelencia.

¹ Aguilar, L.F. (1992). "Estudio introductorio" , *Hechura de las políticas*. México. Porrúa.

² Ibidem.

³ Aguilar, L.F. (1993). "Estudio introductorio" , *Implementación de las Políticas Públicas*. México, Porrúa.

⁴ Para el abordaje y experiencias de creación de valor en las instituciones y programas públicos, véase: Moore, M.H. (1992). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona. Paidós.

La evaluación se inscribe como parte del Programa Estatal de Evaluación 2019 del estado de Durango y atiende los Términos de Referencias para evaluaciones (versión simplificada) de diseño aprobados por Inevap. El objetivo final de la evaluación es retroalimentar el diseño, gestión y mecanismos para alcanzar los resultados comprometidos.

Características del Programa

Becas de Excelencia es una iniciativa de la Secretaría de Educación del estado de Durango el cual, a partir de dos modalidades principales, 1) Excelencia académica y, 2) Necesidades Especiales, busca «reconocer y estimular a niños y jóvenes con rendimiento académico sobresaliente y de escasos recursos económicos, para que tengan acceso a la continuidad de su educación básica (excepto preescolar) y normal públicas».

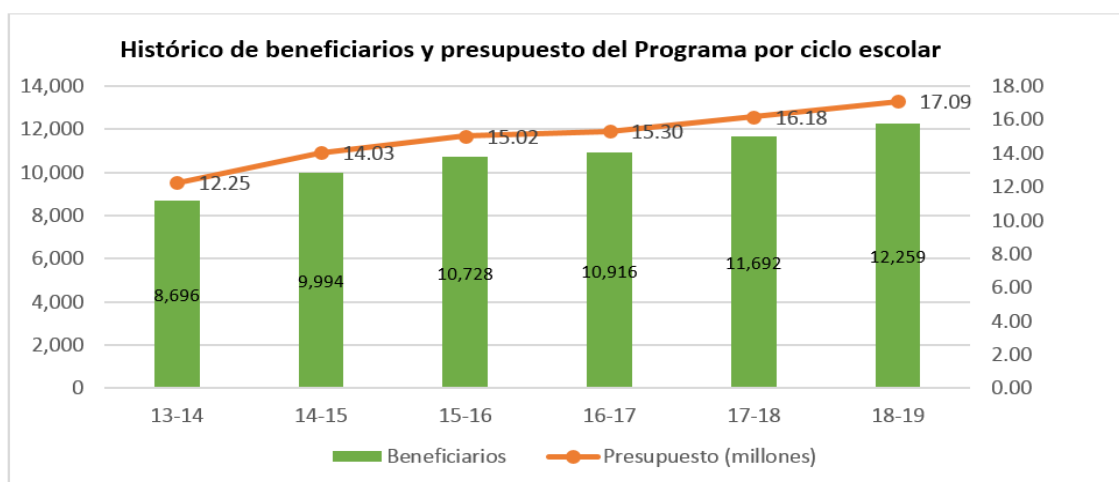
El Programa inició en 2004 y consiste en apoyos económicos –con base en inscripción y resultados académicos del ciclo escolar previo- diferenciados según niveles educativos, los cuales se realizan en dos entregas; la primera corresponde al periodo septiembre-diciembre y, la segunda, al periodo febrero-junio. Así, para el ciclo escolar 2018-2019 se consideraron los siguientes montos según nivel educativo:

Nivel educativo	Montos del Programa Becas de Excelencia		
	Monto mensual	Entrega por semestre	Total ciclo escolar
Primaria	130.00	650.00	1,300.00
Secundaria	140.00	700.00	1,400.00
Bachillerato	230.00	1,150.00	2,300.00
Licenciatura	450.00	2,250.00	4,500.00

Los principales criterios de selección de beneficiarios son el rendimiento académico, condiciones socioeconómicas, así como las necesidades especiales (modalidad que no requiere acreditar promedios mínimos de rendimiento académico). La vigencia del Programa es por ciclo escolar, sin embargo, considera la opción de refrendo, el cual es efectivo siempre y cuando los beneficiarios mantengan un promedio no menor a 8.5.

En el diseño y contexto actual la población potencial del Programa son todos los estudiantes de educación básica y normal con promedio mínimo igual o mayor a 9.0, en tanto, la población objetivo son aquellos estudiantes de dichos niveles educativos en escuelas públicas (excepto preescolar y primer grado de primaria) con promedio mínimo igual o mayor a 9.0 y con necesidades económicas y/o con necesidades especiales y cumplimiento del resto de requisitos del Programa.

En los últimos años, el Programa se ha caracterizado por incrementos mínimos pero sostenidos de población atendida, así como en recursos presupuestales invertidos (al menos en términos nominales), como se muestra a continuación:



Durante el ciclo escolar 2018-2019 el Programa atendió a **12,259 estudiantes** en todo el estado, con una inversión de **\$17, 090,200.00** pesos (recursos estatales) conforme a la siguiente desagregación según nivel educativo:

Nivel educativo	Beneficiarios	Porcentaje	Recursos invertidos	Porcentaje
Primaria	8,887	72.7 %	\$11,553,750.00	67.6 %
Secundaria	3000	24.5 %	\$4,200,700.00	24.6 %
Bachillerato	75	0.6 %	\$172,500.00	1 %
Licenciatura	258	2.1 %	\$1,163,250.00	6.7 %
Total	12, 259	100 %	\$17,090,200.00	100 %

Becas de Excelencia está sustentado normativamente en forma general en los artículos, 21, 49, 83 y 156 de la Ley de Educación estatal, así como en el Reglamento interior y Manual General de Organización de la SEED, y en forma específica en el Reglamento Estatal de Becas y en los Lineamientos Becas de Excelencia.

Las directrices generales del Programa las establece el Comité de Becas de Excelencia, integrado principalmente por titulares de la Secretaría de Educación y las subsecretarías de Servicios Educativos, Administración y Planeación, y de Educación Región Laguna.

Los procesos operativos están a cargo del Departamento de Becas, adscrito a la Dirección de Participación Social, quien se encarga de la integración de expedientes, preselección y monitoreo de beneficiarios en 26 municipios, en tanto que la Subsecretaría de Educación Región Laguna hace lo propio en el resto de municipios (13) del estados.

Además del Departamento de Becas y la Subsecretaría de Educación Región Laguna, el Programa se apoya en diversas áreas en la Secretaría de Educación estatal, entre ellas, las Direcciones de Planeación y Evaluación, quien coordina acciones de evaluación y la determinación del presupuesto del Programa; Recursos Humanos, quien interviene en la distribución de cheques; y los niveles educativos (coordinaciones regionales y municipales, y los habilitados), quienes participan en la entrega de cheques a los beneficiarios.

También se apoya en las direcciones de Gasto Educativo y Salud, Informática, y Contabilidad, todas ellas dependientes de la Secretaría de Finanzas y de Administración, quienes intervienen en la elaboración de cheques e integración de información contable y presupuestal.

Becas de Excelencia está alineado con y atiende distintos objetivos del Programa Sectorial de Educación estatal, y con el Eje 2 del Plan Estatal de Desarrollo 2006-2022: *Gobierno con sentido social y humano*, en su objetivo 16: *Ofrecer el servicio educativo con calidad*.

En el ámbito nacional se vincula con el Eje principal 2 (versión documento principal): Política Social en su objetivo *Derecho a la Educación*, así como con el Eje General 2 (versión Anexo): *Bienestar*. En el plano internacional se vincula con el Objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: *Educación de calidad*.

Los principales indicadores referentes según la MIR asociada al Programa son: *Porcentaje de estudiantes con beca de excelencia académica* y *Tasa de variación en recursos ejercidos*.

Desde su origen, el Programa no ha sido evaluado ni se le han practicado auditorías por lo que, dado el alcance del Programa y la necesidad de contar con evidencia sobre su diseño, se desarrolla esta evaluación como parte del Programa Anual de Evaluación 2019 del estado de Durango. A continuación se presentan los objetivos, metodología y principales resultados de la evaluación.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Evaluar la lógica de intervención del Programa con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y mecanismos para alcanzar los resultados comprometidos.

Objetivos específicos

1. Analizar la justificación de la creación y diseño del Programa.
2. Identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial, municipal, estatal y nacional.
3. Identificar sus poblaciones y mecanismos de atención.
4. Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de los bienes y/o servicios (becas).
5. Analizar la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable.
6. Estudiar el registro y estimaciones de operaciones presupuestales y de rendición de cuentas.
7. Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas.
8. Identificar los principales procesos del Programa.

Metodología

La evaluación tiene un enfoque predominantemente cualitativo, con alcance descriptivo, y se realizó a partir de un análisis de gabinete con información proporcionada por la Secretaría de Educación y la Secretaría de Finanzas y de Administración estatales, además de documentos publicados en el sitio de Transparencia de la SEED.

Para profundizar, triangular información y contextualizar los resultados, se apoyó en trabajo de campo a través de resultados de entrevistas a funcionarios clave en las áreas de planeación, operación, evaluación y presupuesto de las secretarías de Educación y de Finanzas y de Administración estatales. En total se entrevistó a 8 funcionarios, para lo cual se desarrolló una guía general de entrevista semiestructurada, misma que se adaptó según las atribuciones y participación en el Programa de los funcionarios entrevistados.

También, y básicamente con fines metodológicos y como referentes del análisis de resultados, se consultó bibliografía especializada sobre evaluación y políticas públicas relacionadas con intervenciones en la promoción e incentivos para logros de resultados de excelencia en la educación.

La evaluación atiende las preguntas, criterios y elementos metodológicos aprobados por Inevap (tomando como referente los Términos de Referencia (TdR) de Coneval) establecidos en los Términos de Referencia para evaluaciones de diseño (simplificada). En total se incluyen 25 preguntas (15 del tipo binaria y el resto en formato abierto) distribuidas en 7 secciones. También se incluye un apartado para la identificación y caracterización general de los principales procesos de gestión.

El referente principal e inmediato es Metodología de Marco Lógico, que se complementa con el enfoque de Gestión para Resultados y la perspectiva general teórico-disciplinar del análisis de las políticas públicas.

Dado que toda política pública o programa público es una hipótesis que espera realizar ciertos objetivos mediante ciertas acciones, para efectos de guiar y contrastar los resultados del análisis, se consideraron las siguientes hipótesis asociadas al Programa y, por tanto, de la evaluación:

Hipótesis de la evaluación

Hipótesis principal

El diseño del Programa es congruente y conduce al logro de los resultados comprometidos.

Hipótesis adicionales

1. El Programa adopta estrategias e instrumentos capaces de atender el problema público mediante una lógica causal y teoría del cambio.
2. El Programa justifica por qué se descartaron otras vías usuales y/o probadas de atender el problema público por su economía, eficiencia y eficacia.
3. El Programa identifica los principales riesgos de la estrategia elegida y la conexión entre la intervención y el resultado esperado.
4. El Programa prevé indicadores idóneos para medir y evaluar sus resultados.
5. El Programa estima y asegura los recursos necesarios para ejecutar la intervención.

**Resultados de la evaluación en materia de diseño (simplificada)
del Programa Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación
del estado de Durango**

I. Justificación de la creación y diseño

1. El problema o necesidad que busca resolver el programa está identificada en un documento que cuenta con la siguiente información:

- El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o una situación que puede ser revertida
- Se define la población que tiene el problema o necesidad
- Se define el plazo para su revisión y su actualización

Respuesta: **sí.**

Nivel	Criterios
1	- El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y - El problema no cumple con las características establecidas en la pregunta
2	- El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y - El problema cumple con una de las características establecidas en la pregunta
3	- El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y - El problema cumple con dos las características establecidas en la pregunta
4	- El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, - El problema cumple con todas las características establecidas en la pregunta

Justificación: con base en el árbol de problemas y el documento *Situación actual y diagnóstico*, se considera que la identificación del problema planteado como ***Desigualdad de oportunidades de los y las alumnas para concluir su educación básica y normal***, no cumple con ninguna de las tres características incluidas como parte de esta pregunta y, si bien refiere una definición de la población que presenta la oportunidad o necesidad, ésta no es del todo comprensiva ya que no incluye a la población con necesidades especiales, una de las modalidades del Programa, ni es acompañada con parámetros para evaluar las condiciones de vulnerabilidad.

Por lo demás, la formulación de la identificación del problema no es del todo precisa, pues no describe o alude a situaciones adversas en específico que limiten la capacidad de conclusión la educación básica y normal. Se alude a la desigualdad, sin embargo, técnicamente es posible pensar en una situación de desigualdad donde el grupo o población más desfavorecida no necesariamente carece de elementos para concluir estudios. Incluso puede haber situaciones de desigualdad donde tanto el grupo desfavorecido como el que presenta las mejores condiciones (también adversas) carecen de medios o elementos suficientes para garantizar la conclusión de estudios.

Además de lo anterior, la definición refiere por completo a situaciones de conclusión de estudios, es decir, evitar la deserción escolar, y no a resultados de rendimiento académico y/o necesidades especiales. Esto es, el diseño y denominación del Programa no considera la variable resultados académicos como eje central.

Dicha omisión se constata en el árbol de problema del Programa, donde se establece como causas principales del problema *la alta demanda de becas y la falta de recursos económicos para continuar los estudios*. Así, en todos los documentos de planeación del Programa, la referencia a resultados de rendimiento académico prácticamente está ausente. Con ello, el Programa pierde de vista otras variables distintas a las condiciones socioeconómicas que impactan no sólo en la deserción escolar sino también y

principalmente en los resultados académicos; la motivación de los estudiantes, por ejemplo.

Por lo anterior, la identificación del problema no es del todo congruente con los componentes, objetivo y en general con la operación, con la denominación misma del Programa.

Un factor que puede explicar esta *distancia* (incongruencia) entre la identificación del problema y los objetivos del Programa podría ser la inercia de la lógica de otras modalidades de becas tales como Promajoven. El propio documento *Situación actual y diagnóstico* plantea una identificación de problema conjunta para becas Promajoven y Becas de Excelencia.

Por lo demás, no se encontró evidencia de que el Programa considere o haya considerado diferencias entre hombres y mujeres, a fin de conocer las limitaciones y/o oportunidades para la promoción de la igualdad entre los sexos.

Tampoco hay evidencia de que la formulación de la identificación del problema haya incluido la participación de áreas clave tales como planeación, operación, evaluación y presupuesto, además de que no se define un plazo y mecanismos para la revisión y/o actualización.

2. Existe un diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Programa que describa de manera específica:

- a. Causas, efectos y características del problema o necesidad
- b. Cuantificación y características de la población que presenta el problema o necesidad
- c. Ubicación territorial de la población que presenta el problema o necesidad
- d. El plazo para su revisión y su actualización

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	- El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permitan conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender, y - El diagnóstico no cumple con las características establecidas en la pregunta
2	- El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permitan conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender, y - El diagnóstico cumple con al menos una de las características establecidas en la pregunta
3	- El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permitan conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender, y - El diagnóstico cumple con tres de las características establecidas en la pregunta
4	- El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permitan conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender, y - El diagnóstico cumple con todas las características establecidas en la pregunta

Justificación: el documento *Situación actual y diagnóstico*, si bien incluye algunos elementos de las características establecidas en la pregunta, éstas no se relacionan en forma directa e inmediata con el Programa o bien se realiza a partir de abordajes muy generales y con variables que no reflejan por completo un vínculo directo con los objetivos de Becas de Excelencia ([Ver respuesta a la pregunta anterior](#)). Por lo anterior, se considera que el Programa no cumple enteramente con ninguna de las características establecidas en esta pregunta.

Por ejemplo, de las causas del problema principal (*Desigualdad de oportunidades de los y las alumnas para concluir su educación básica y normal*), planteadas en el árbol de problemas del Programa como 1) *falta de recursos económicos para continuar y concluir la educación básica* y 2) *alta demanda de solicitud de becas en relación con la cobertura*, sólo la primera es relevante y adecuada, aunque parcial; en tanto, la segunda es en realidad un efecto.

Algo similar sucede respecto a los efectos, planteados como *deserción escolar y no realizar el trámite en tiempo y forma por falta de información*, donde sólo el primero es relevante y adecuado para la naturaleza del Programa, aunque también parcial dado que no hay referencia a resultados académicos. En tanto, en el segundo caso, se trata más bien de un supuesto o riesgo del Programa.

En ese sentido, las causas y efectos que se plantea no son exhaustivas ni para la identificación del problema planteado como está actualmente ni para una identificación que refiera en forma explícita e inmediata a resultados de rendimiento académico (más congruente con los Lineamientos del Programa). En ese sentido, el Programa tampoco ofrece ningún elemento de diagnóstico de los estudiantes con necesidades especiales.

Así, con el planteamiento actual, el Programa pierde diversos elementos a partir de los cuales se podría desarrollar un diagnóstico con una perspectiva integral y atendiendo como objetivo central el rendimiento académico (promedios de calificaciones, resultados prueba PLANEA), por ejemplo, causas asociadas con aspectos cognitivos, necesidades especiales e incluso relacionadas con situaciones de salud (visual, por ejemplo), efectividad de estrategias de enseñanza, infraestructura educativa y dinámicas escolares y, por supuesto, condiciones socioeconómicas de los estudiantes, así como la inclusión de perspectivas de territorialidad.

Independientemente de lo anterior, el diagnóstico actual no considera en forma sistemática la perspectiva de género, necesidades especiales, niveles educativos y tipos de escuelas (multigrado, de tiempo completo, etcétera), condición indígena y de capacidades diferentes. Tampoco se encontró evidencia de análisis del tipo geográfico ni referencias en forma explícita a los tipos de vulnerabilidad.

Adicional y, si bien se podría entender que los plazos de actualización es cada año, conforme al ciclo escolar, el Programa no lo plantea en forma explícita, además de que algunos de los datos en el documento de diagnóstico no están actualizados.

En adelante el Programa podría aprovechar la iniciativa de la Nueva Escuela Mexicana para fortalecer los diagnósticos relacionados con aprovechamiento (rendimiento) académicos y permanencia de los estudiantes, así como fortalecer la participación social.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Programa lleva a cabo?

Respuesta: **no.**

Nivel	Criterios
1	- El programa cuenta con justificación teórica o empírica documentada que sustente la intervención que realiza, y - La justificación teórica o empírica documentada no es consistente con el diagnóstico del problema
2	- El programa cuenta con justificación teórica o empírica documentada que sustente la intervención que realiza, y - La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema
3	- El programa cuenta con justificación teórica o empírica documentada que sustente la intervención que realiza, - La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema, y - Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los bienes y/o servicios entregados
4	- El programa cuenta con justificación teórica o empírica documentada que sustente la intervención que realiza, y - La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema, - Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los bienes y/o servicios entregados - Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de que la intervención es más eficaz que otras alternativas en atender el problema o necesidad

Justificación: de acuerdo con la revisión de los principales documentos relacionados con el Programa, no se encontró evidencia de justificaciones teóricas, ni se han desarrollado a la fecha, y como parte del Programa análisis cuantitativos o cualitativos sobre el seguimiento de estudiantes en variables clave tales como calificaciones o resultados, por ejemplo, PLANEA, para el caso de la educación básica y calificaciones de estudiantes de las escuelas normalistas públicas.

En general, el Programa no evidencia esfuerzos de justificación de y en componentes y características clave, por ejemplo, la inclusión de necesidades especiales, los montos y diferencias por nivel educativo, la distribución porcentual del número de becas en los distintos niveles educativos y tipos de escuelas, la frecuencia y formas de pagos, los promedios mínimos diferenciados para ingreso (9.0) y refrendo (8.5), la población objetivo, entre otros aspectos relevantes.

En ese sentido, tanto la falta de solidez de la identificación y diagnóstico del Programa, así como la escasa evidencia de exploración de alternativas y en general de análisis de resultados, hacen difícil para el Programa contar con elementos para valorar o atribuirse efectos positivos y negativos (en su caso) derivados de los apoyos que otorga, así como demostrar que la intervención actual es la más eficaz para atender el problema o necesidad.

Al respecto, la exploración de las siguientes referencias bibliográficas sobre la relación entre apoyos vía becas económicas y resultados en variables relevantes en los estudiantes, podrían contribuir a desarrollar un cuerpo teórico para justificar y documentar la necesidad y efectos esperados de las intervenciones del Programa:

1. Behrman, J., Pilai, S. y Todd, P. (2000). *El impacto de PROGRESA sobre el rendimiento escolar durante el primer año de operación*. Washington: IFPRI.
2. De Janvry, A. y Sadoulet, E. (2002). *Targeting and Calibrating Educational Grants: Focus on Poverty or on Risk?* Working paper: University of California at Berkeley.
3. Gutiérrez, M. y López, E. (2012). *Motivación, comportamiento de los estudiantes y rendimiento académico*. Infancia y Aprendizaje, 35(1), 61-72.
4. Jiménez, L.J. y Rodríguez, A. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: un estudio en Colombia (Spanish)*. LCSHD paper series; no. 36. Washington DC; World Bank Group.
5. Martínez, E. y Martínez, R. (2013). *Análisis del efecto de las becas económicas en el rendimiento escolar en una institución de nivel superior medio*. Investigación y Ciencia, 59, 41-47.
6. Treviño, E. y Treviño, G. (2003). *Factores socioculturales asociados al rendimiento de la educación primaria: un estudio de las desigualdades educativas en México*. México: Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Cuadernos de Investigación.
7. Villarreal, G. (2002). *Factores en la oferta y la demanda educativas que inciden en el desempeño escolar: telesecundarias en el sur de Nuevo León*. Tesis doctoral, ITESM.
8. Muñoz, C., Márquez, A., Sandoval, A. y Sánchez, H. (2004). *Factores Externos e Internos a las Escuelas que Influyen en el Logro Académico de los Estudiantes de Nivel Primaria en México, 1998–2002. Análisis Comparativo Entre Entidades con Diferente Nivel de Desarrollo*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación.

4. ¿Se consideraron acciones y programas alternativos para atender el problema o necesidad identificada?

El Programa no cuenta con documentación relacionada con alternativas, ni en el contexto de creación del Programa ni con los esfuerzos de diseño actual. En ese sentido, no hay evidencia de otras opciones de política que pudieron o pueden ser consideradas a fin de reconocer y estimular el rendimiento académico y permanencia de los estudiantes de educación básica y normalistas públicas.

Dado que no hay evidencia de consideración de alternativas, así como la no existencia de un diagnóstico completo, preciso, actualizado, el Programa no cuenta con elementos para argumentar que la estrategia elegida es la más pertinente y que tiene el mayor potencial de creación de valor público.

En el mismo sentido, no se cuenta, por ejemplo, con estudios exploratorios sobre cambios en montos de becas, incluir otros tipos de acciones y conductas sobresalientes (por ejemplo, culturales, deportivas, de compromiso social), incluir otros niveles educativos, modificar requisitos de promedios mínimos, entre otras medidas.

En general, la evidencia documental disponible refiere cierta rigidez, no sólo sobre los componentes y características del Programa, sino también respecto a buscar mayor adaptabilidad y complementariedad con otras acciones de gobierno e incluso de la iniciativa privada. El Programa tampoco cuenta con evidencia de esfuerzos por reunir buenas prácticas en el contexto local y nacional.

Al respecto, el Programa podría fortalecerse con la revisión de investigaciones que contribuyan a entender las causas, efectos y en particular políticas, acciones y programas que inciden en los resultados en rendimiento y aprovechamiento académicos, teniendo como referencia los siguientes contextos:

Cuadro 1. Factores que inciden en el rendimiento y aprovechamiento académicos

Contexto	Hogar	Escuela	Aula	Estudiantes	Rendimiento y aprovechamiento académicos
1.-Condiciones de marginación	1.-Escolaridades de padres y/o tutores	1.-Instalaciones	1.-Asistencia y puntualidad del docente	1.-Condiciones físicas y mentales de salud	
2.-Rezago social	2.-Ingresos y gastos totales en el hogar	2.-Capacidad, liderazgo en la administración	2.-Instalaciones y equipamiento en el aula	2.-Nutrición y hábitos alimenticios	
3.-Situaciones de pobreza	3.-Situación laboral	3.-Relaciones sociodinámicas docentes, administrativos, y estudiantes	3.- Cualificaciones, estilo, expectativas y prácticas pedagógicas del docente	3.-Condiciones de género, etnicidad, capacidades diferentes	
4.-Distancia a la escuela	4.-Características de la vivienda	4.-Participación y supervisión social	4.-Relaciones sociodinámicas docente-estudiantes.	4.-Hábitos de estudio	
5.-Medios y gastos de transporte	5.-Funcionalidad del hogar	5.-Programas de alimentación		5.-Trabajo infantil	
6.-Otras variables sociodemográficas	6.-Disciplina, acompañamiento y supervisión escolar			6.-Motivación	
				7.-Expectativas	

Fuente: elaboración propia con base en diversas fuentes, entre ellas, Chávez, C., Redondo, R. y Redondo, J.M. (2007). "Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual", Estudios Pedagógicos, vol. 33, núm. 2, pp. 155-175.

Una vez con una perspectiva amplia, el Programa podría enfocarse en explorar no sólo variantes sobre modalidades, sino también referencias sobre criterios de elegibilidad, población objetivo formatos de estudios socioeconómicos y solicitudes de becas, entre otros aspectos clave. A continuación se presentan algunos referentes que pueden encontrarse en el contexto local y nacional:

- Programa de Niñas y Niños Talento, de la Ciudad de México.
- Becas Propósito y Virtud, del estado de Tamaulipas.
- Programa de Becas de Excelencia académica, artística y deportiva del estado de Yucatán.
- Becas a la Excelencia, del estado de Aguascalientes.
- Becas para Discapacidad y Enfermedad, del Estado de México.
- Becas de Excelencia del Programa Nacional de Becas.

II. Contribución a las metas y estrategias

5. ¿Cómo se vincula el Programa con los principales ordenamientos jurídicos aplicables?

El Programa Becas de Excelencia opera en una plataforma de ordenamientos jurídicos que incluyen desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hasta los propios Lineamientos de Becas de Excelencia. La vinculación podría establecerse en dos planos: la parte sustantiva y la vinculación con la plataforma institucional (auxiliar). En la parte sustantiva, el Programa está anclado principalmente en los siguientes ordenamientos jurídicos:

Cuadro 2. Vinculación sustantiva del Programa con algunos de los principales ordenamientos jurídicos

Orden jurídico	Referencia	Descripción
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 3	Educación de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos.
Ley General de Educación	Artículo 32, 33 Fracción VIII, 57 Fracción III	Las autoridades educativas tomarán medidas tendientes a establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en los servicios educativos. Desarrollarán programas con perspectiva de género, para otorgar becas y demás apoyos económicos preferentemente a los estudiantes que enfrenten condiciones económicas y sociales que les impidan ejercer su derecho a la educación.
Ley General de acceso a una vida libre de violencia	Artículo 45	Garantizar el derecho de las niñas y mujeres a la educación: a la alfabetización y al acceso, permanencia y terminación de estudios en todos los niveles. A través de la obtención de becas y otras subvenciones.
Constitución Política del Estado de Durango	Artículo 22	La educación que se imparta en el Estado de Durango se sujetará a lo dispuesto en el artículo reglamentario, de acuerdo al federalismo educativo derivado del régimen de concurrencia de facultades en materia educativa.
Ley Orgánica de la Administración Pública de Durango	Artículo 35, XXIII,	Secretaría de Educación del estado: Hacer la asignación de becas que se otorgan a estudiantes, pasantes y profesores, en los términos del Reglamento de Becas y demás normatividad aplicable.
Ley de Educación del Estado de Durango	Artículo 49	La Secretaría promoverá la ampliación de los programas sociales de apoyo a la educación, implementados por el Gobierno Federal y por los municipios duranguenses, para que se fortalezca el mantenimiento de la infraestructura educativa, así como el apoyo a la economía familiar mediante el otorgamiento de becas a estudiantes, atendiendo su nivel socioeconómico y/o sus promedios de aprovechamiento.
Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del estado de Durango	Artículo 13	Llevar el registro y control estadístico de los distintos programas de becas aplicados en el Estado, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos, así, como difundir esta información a las instancias interesadas; Implementar acciones de evaluación para conocer el impacto socioeconómico de los programas de becas aplicados en el Sistema Estatal de Educación, así como promover su ampliación y mejoramiento.

Orden jurídico	Referencia	Descripción
		Coordinar, vigilar y supervisar la aplicación de la normatividad en materia de becas, así como difundir esta normatividad y las reformas que se expidan a la misma, entre las diferentes instancias que participan en su asignación.
Manual General de Organización de la Secretaría	Atribuciones del Departamento de Becas.	Asignar las becas, una vez cubiertos los requisitos, a través de los consejos escolares de participación social, en sus diferentes niveles y modalidades; Operar el sistema de registro y control estadístico de los distintos programas de becas aplicadas en el Estado, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos, informar a las instancias interesadas e implementar acciones para evaluar y conocer el impacto socioeconómico.
Reglamento Estatal de Becas	Artículo 11	La Beca de Excelencia tiene por objeto estimular a los niños y jóvenes con rendimiento académico sobresaliente y de escasos recursos económicos para que tengan acceso a la educación básica (excepto preescolar) y normal (...) en las siguientes modalidades: Becas en efectivo para (...) estudiantes con necesidades económicas y excelencia educativa. Becas (...) derivadas de prestaciones laborales para hijos de trabajadores de la Secretaría de Educación del estado.
Lineamientos para el otorgamiento de becas	Artículo 2, 5, 20	El objetivo fundamental del programa de Becas de Excelencia es estimular a los estudiantes con excelencia académica, mediante la entrega de estímulos Económicos. Becas de Excelencia y necesidades especiales. Contar con un promedio mínimo de 9.0 para el caso de nueva beca y 8.5 para el caso de refrendo, comprobable mediante boletas de calificaciones del último semestre o grado de estudios.

En general la plataforma jurídica para la operación de becas es explícita y sigue una trayectoria continua; sin embargo, hay diversos espacios que evidencian deficiencias en la alineación o bien donde no hay elementos suficientes para atender los requerimientos mínimos de un sistema de becas.

Desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hasta la Ley Orgánica de la Administración Pública de Durango, el contenido normativo es general y, en ese sentido, da espacios a un amplio espectro de políticas y programas, entre ellos, para programas de becas de excelencia.

En el ámbito estatal, la Ley de Educación del Estado hace explícito el otorgamiento de becas a estudiantes atendiendo su nivel socioeconómico y/o sus promedios de aprovechamiento, lo que abre espacio a considerar por lo menos dos criterios de elegibilidad.

Por su parte, en el contexto de la Secretaría de Educación, tanto el Reglamento Interior como el Manual de Organización son lo suficientemente amplios y, en última instancia, estos documentos normativos refieren a lo establecido principalmente en el Reglamento

Estatad de Becas (y los Lineamientos respectivos)⁵. Y es en estos últimos documentos donde la alineación normativa del Programa se ve comprometida porque, si bien comparten una modalidad del Programa, difieren entre sí en otras, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Modalidades del Programa según principales documentos normativos

Documento normativo	Excelencia académica	Excelencia académica necesidades económicas	Necesidades especiales	Hijos de trabajadores de la Secretaría
Reglamento de Becas	No	Sí	No	Sí
Lineamientos Becas de Excelencia	Sí	No	Sí	No

De acuerdo con el cuadro anterior, el Programa tiene normativamente cuatro modalidades de becas: las de excelencia académica, y su variante donde hace énfasis en apoyar a estudiantes con necesidades económicas. Las otras dos modalidades son, una para necesidades especiales, las cuales no requieren promedios mínimos (y así está establecido), y, la otra, corresponde a las becas que se otorgan a hijos de trabajadores de la SEED, para las cuales no se hace referencia explícita a promedios mínimos (aunque en la práctica sí se solicita el cumplimiento de dichos promedios).

Más allá de las inconsistencias anteriores, tanto los Lineamientos y como el Reglamento tienen poco seguimiento y en general no se han consolidado como instrumentos articuladores no sólo para la coordinación y establecimiento de atribuciones, así como tampoco para avanzar hacia un sistema sólido de becas.

En lo que respecta a la vinculación con la plataforma institucional (auxiliar), en general también se observan diversos espacios de mejora, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Vinculación auxiliar (plataforma institucional) del Programa con algunos de los principales ordenamientos jurídicos

Principales ordenamientos jurídicos	Aspectos de política	Grado de vinculación
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y la propia del estado de Durango	1.-No discriminación. 2.-Principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos. 3.-Interculturalidad. 4.-No uso político-electoral de recursos. 5.-Planeación.	Medio
Ley de Planeación, y Ley de Planeación del Estado de Durango	1.-Alineación con planeación, municipal, estatal y nacional, uso de Metodología de Marco Lógico. 2.-Programas operativos.	Medio
Ley que contiene el Presupuesto de Egresos 2019 para el Estado de Durango	1.-Ejercicio del gasto atendiendo los cuatro Ejes rectores en el Plan Estatal de Desarrollo. 2.- Medidas de austeridad, eficiencia, etcétera.	Medio
Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Ley	1.-Obligaciones de transparencia. 2.-Solicitudes de información.	Medio

⁵ Los Lineamientos para el Otorgamiento de Becas de Excelencia no han sido publicados siguiendo las normas de formalidad mínimas, sino que se trata de un documento desarrollado en el Departamento de Becas para uso interno.

Principales ordenamientos jurídicos	Aspectos de política	Grado de vinculación
de Transparencias y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango	3.-Transparencia proactiva.	
Ley General de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados, y <i>Ley de datos personales del estado de Durango</i>	1.-Consentimiento de tratamiento de datos personales. 2.-Avisos de privacidad: protección de datos personales. 3.-Controles de seguridad de la información.	Bajo
Decreto administrativo que establece medidas de austeridad, disciplina, eficiencia y transparencia del gasto público de la administración pública del Estado de Durango.	1.-Optimización, racionalización, disciplina presupuestal y transparencia en la ejecución del gasto público.	Bajo
Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, y Ley del Sistema Local Anticorrupción del Estado de Durango	1.-Bases mínimas para prevenir hechos de corrupción y faltas administrativas.	Bajo
Ley de Fiscalización Superior del Estado de Durango	1.-Auditorías sobre el desempeño, reglas, técnicas, procedimientos, métodos y sistemas de contabilidad y de archivo de los libros y documentos justificativos y comprobatorios del ingreso y del gasto público	Bajo
Ley General de Archivos, y <i>la Ley de archivos del estado de Durango</i>	1.- Organización, conservación, disponibilidad, integridad y localización expedita. 2.-Sentar las bases para el desarrollo y la implementación de un sistema integral de gestión de documentos electrónicos.	Bajo
Ley de Gobierno Digital del Estado de Durango	1.-Uso y aprovechamiento estratégico de las Tecnologías de Información.	Bajo
Ley General de Contabilidad Gubernamental, y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Durango.	1.-Evaluación de los presupuestos y sus programas con objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución. 2.-Facilitar la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avances en la ejecución de programas.	Medio
Ley de Justicia Administrativa del Estado de Durango.	1.-Regulación de los actos y procedimientos administrativos, plazos de respuesta a trámites, acciones de verificación.	Bajo
Ley General de Mejora Regulatoria y Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Durango.	1.-Simplificación de trámites.	Bajo
Ley General de Desarrollo Social, y la Ley de Desarrollo Social del Estado de Durango	1.-Propiciar el desarrollo integral del ser humano. 2.-Padrón de beneficiarios.	Medio
Ley General de Responsabilidades Administrativas, Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y los Municipios	1.-Obligaciones en el servicio público. 2.-Sanciones.	Medio
Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y La Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango	1.-Perspectiva de género.	Medio
Ley General para la inclusión de personas con discapacidad y Ley de Inclusión para las personas con discapacidad en el Estado de Durango	1.-Mayor inclusión de personas con capacidades diferentes.	Medio

Principales ordenamientos jurídicos	Aspectos de política	Grado de vinculación
Ley General de los pueblos y comunidades indígenas del Estado de Durango.	1.-Promoción de acciones encaminadas a combatir la desigualdad y la discriminación social y cultural.	Medio
Ley de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Durango	1.-Propiciar y fomentar oportunidades de participación de niñas, niños y adolescentes.	Medio
Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación	1.-Medidas de nivelación, medidas de inclusión y acciones afirmativas.	Medio

En general, el anclaje y referencia explícita del Programa hacia elementos de la plataforma institucional distintos a los sustantivos, es débil y con diversos vacíos, por ejemplo, los relacionados con los avisos de privacidad, la integración del padrón de beneficiarios que incluya variables socioeconómicas relevantes, el sistema de archivos, aspectos presupuestales y de ejercicio del gasto.

La escasa vinculación y anclaje se observa claramente en los documentos de diagnóstico, MIR, las estrategias de cobertura y en general de los mecanismos presupuestales y de rendición de cuentas. Los Lineamientos del Programa consideran algunas características, especialmente las referidas a las acciones de rendición de cuentas; sin embargo, al ser un documento que no cuenta con la debida formalización, uso y difusión, en la práctica contribuye poco a articular y anclar en la plataforma institucional.

6. El objetivo el Programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

- Existen conceptos comunes entre el objetivo y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional
- El logro del objetivo aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	- El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación de su objetivo con los objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y - No es posible determinar vinculación con los aspectos establecidos en la pregunta
2	- El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación de su objetivo con los objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y - Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta
3	- El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación de su objetivo con los objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y - Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta
4	El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación de su objetivo con los objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional,

	• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta, y • El logro del objetivo del programa es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional
--	---

Justificación: la vinculación del Programa con los objetivos del Programa Sectorial de Educación estatal es, en general, poco clara y débil ya que no hay referencia explícitas mutuas.

Por parte del Programa, la vinculación que se establece en la MIR no hace referencia al Programa Sectorial de Educación estatal sino a la misión y visión de la Secretaría, a saber:

Misión: ofrecer una educación de calidad, integral, participativa, innovadora y promotora del aprendizaje que nos permita formar personas comprometidas con el desarrollo sostenible, capaces de elevar su nivel de vida, el desarrollo personal y la formación de capital humano, que contribuya al impulso del desarrollo económico y social del Estado.

Visión: Ser un Sistema Educativo sólido con una educación para todos, con sentido humano y social, que orienta su actuación bajo el impulso de la equidad, la rendición de cuentas, la transparencia y ofrece servicios educativos y administrativos con eficiencia, calidad y pertinencia.

Entre los documentos de planeación revisados, la vinculación con el Programa Sectorial de Educación estatal se establece a partir de los informes de *Acciones relevantes*. En dicho documento se establece vinculación al Reto 1 del Programa Sectorial de Educación: *Educación para todos*. No obstante, ni en el objetivo, estrategias y líneas de acción de este y el resto de los retos de dicho programa sectorial, hay una referencia explícita a programas o acciones sobre becas de excelencia (y necesidades especiales) dirigidas a estudiantes de escuelas públicas de educación básica y normal, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

De acuerdo con la información del cuadro anterior, se constata una vinculación discontinua y débil con el Programa Sectorial de Educación estatal, de modo tal que hay retos con indicadores asociados con el Programa Becas de Excelencia, pero sin objetivos, estrategias y líneas de acción: es el caso del Reto 2: *Educación de calidad* y el Reto 3: *Educación para el desarrollo con participación social*. Para el Reto 1: *Educación para todos*, se refiere a becas de manutención dirigidas a estudiantes de educación superior.

Por otra parte, el Programa no cuenta con programas operativos anuales, un documento que normalmente permite no sólo establecer la vinculación con la planeación, sino también contribuir a articular la operación.

7. ¿Con cuáles metas, objetivos y estrategias transversales del Plan Estatal y Nacional de Desarrollo vigentes está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el Programa?

La vinculación del Programa con el Programa Sectorial de Educación estatal es, como se menciona en la respuesta a la pregunta anterior, en general débil y no documentada (si consideramos la MIR como evidencia); en tanto, la vinculación del Programa Sectorial con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 es más explícita y directa, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Vinculación sustantiva del Programa con el Plan Estatal de Desarrollo

Meta-Eje transversal	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción	Indicadores
Eje 2: Gobierno con sentido Humano y Social	Bienestar social para el Desarrollo. 16. Ofrecer el servicio educativo con calidad.	16.5. Apoyar e incentivar a los jóvenes para que continúen sus estudios y mejoren su rendimiento académico.	Recompensar a estudiantes sobresalientes con un estímulo por su esfuerzo.	Grado Promedio de escolaridad (años) Eficiencia terminal en educación secundaria

Con base en la estrategia 16.5, se observa un fuerte vínculo del Programa (y el Programa Sectorial de Educación estatal) con el Plan Estatal de Desarrollo en lo que corresponde a la parte sustantiva, si bien el PED tiene como prioridad a jóvenes y abre la opción a recompensas más allá de apoyos en la modalidad de becas.

Por su parte, la vinculación con la plataforma institucional se caracteriza por lo siguiente:

Cuadro 7. Vinculación auxiliar (plataforma institucional) del Programa con el Plan Estatal de Desarrollo

Meta-Eje transversal	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción	Indicadores
Eje 1: Transparencia y Rendición de cuentas	1. Prevenir y combatir corrupción.	1.1. Consolidar el sistema anticorrupción en el Estado.	Fortalecer los Sistemas de Control y de Responsabilidades de los servidores públicos.	Índice de avance en la implementación del Presupuesto Basado en Resultados y
		1.3. Incentivar la participación de la	Fortalecer el Sistema Estatal de Quejas y	

Meta-Eje transversal	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción	Indicadores
		sociedad a través de la Contraloría Social.	Denuncias como un canal de comunicación efectivo entre el ciudadano y el Gobierno del Estado.	Sistema de Evaluación del Desempeño Tasa de incidencia de corrupción por cada cien mil habitantes Porcentaje de percepción ciudadana sobre el mal desempeño del gobierno
	2. Impulsar una transparencia proactiva y garantizar el acceso a la información pública.	2.1. Fortalecer los esquemas de concentración y difusión de la información pública.	Generar los mecanismos que garanticen la protección de datos personales.	
	5. Fomentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos orientándolos al logro de resultados.	5.1. Ejercer los recursos públicos en forma eficiente y eficaz.	Alinear la ejecución de los recursos públicos a los objetivos de la planeación mediante un proceso de programación y presupuestación basado en resultados.	
		5.2. Consolidar la implantación de la Gestión para Resultados.	Llevar un control adecuado de los recursos públicos mediante la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.	
	6. Optimizar la gestión de los recursos humanos y materiales a fin de mejorar los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía.	6.1. Fortalecer los procesos y profesionalizar a los servidores públicos a fin de consolidar su desempeño.	Actualizar los reglamentos internos, manuales de organización y de procedimientos, que permitan definir las responsabilidades, y con ello mejorar el desempeño de los servidores públicos.	
	7. Facilitar el acceso y mejorar los servicios a la ciudadanía, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).	7.2. Incentivar la participación de la sociedad duranguense mediante mecanismos de colaboración a través del uso de la tecnología.	Generar nuevos espacios para la participación ciudadana y fortalecer la gestión gubernamental a través del uso del Internet y las redes sociales.	

La vinculación con la plataforma institucional en la que opera el Programa no comparte conceptos comunes, especialmente en lo relacionado con los temas de transparencia proactiva y mayor uso de las tecnologías de la información. Tampoco se observa una vinculación explícita tanto en documentos clave del Programa como de la propia operación por avanzar hacia una perspectiva de desarrollo regional equilibrado.

Por su parte, en lo que refiere a la vinculación sustantiva con documentos de planeación nacional⁶, el Programa atiende y/o se relaciona con el Eje Principal 2. Política Social y el objetivo Derecho a la Educación, en el cual está el Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. En tanto, la relación indirecta en el PND enfatiza el combate a la corrupción, la democracia participativa y una mayor igualdad:

Cuadro 8. Vinculación auxiliar (plataforma institucional) del Programa con el Plan Nacional de Desarrollo

Versión general (Presidencia): alineación sustantiva		
Eje principal	Objetivo	Estrategia y programas
2. Política social	1.-Derecho a la educación	Diversas estrategias, y iii. Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
Versión general (Presidencia): alineación la plataforma institucional		
Política y Gobierno	1.-Erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad 2.-Hacia una democracia participativa 3.-Libertad e igualdad	Diversas estrategias. No hay programas específicos.

En la versión Anexo, el Programa se vincula, en la parte sustantiva, con el Eje general 2: Bienestar y, en lo que refiere a la plataforma institucional, con el Eje general 1: Justicia y Estado de Derecho, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Vinculación sustantiva y de la plataforma institucional del Programa con el Plan Nacional de Desarrollo

Versión Anexo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público): alineación sustantiva				
Eje principal	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción	Indicadores
Eje general 2: Bienestar	Objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de calidad en todos los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional y para todas las personas.	2.2.1 Asegurar el acceso y permanencia en la educación, ofreciendo oportunidades educativas que tengan como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes, priorizando a las mujeres, los pueblos indígenas y a los grupos históricamente discriminados.	El documento no considera el apartado líneas de acción.	Indicador 2.2.1: Eficiencia del sistema educativo, por nivel y tipo.
Versión Anexo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público): alineación plataforma institucional				
Eje general 1: Justicia y Estado de Derecho	Objetivo 1.2 Fortalecer la cultura democrática, abrir el gobierno a la participación social y escuchar de manera permanente a la	1.2.2 Impulsar la construcción de ciudadanía, desde la perspectiva de género y de derechos humanos, como fundamento para el ejercicio y exigencia de sus	El documento no considera el apartado líneas de acción.	Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y participativa

⁶ El Programa no documenta la vinculación con el Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

	sociedad, dando especial atención a las mujeres y los grupos históricamente discriminados y marginados.	derechos y cumplimiento de sus obligaciones, así como para fomentar la participación de la ciudadanía a la gobernabilidad democrática.		
	Objetivo 1.8 Mejorar la capacidad de prevenir y combatir de manera efectiva la corrupción y la impunidad.	1.8.1 Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción mediante la ciudadanización, los sistemas de control y sanción y mecanismos de contraloría, la fiscalización y la rendición de cuentas.	El documento no considera el apartado líneas de acción.	1.8.1: Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados.
Ejes transversales 1: Igualdad de género, no discriminación e inclusión. 2: Combate a la corrupción y mejora de la gestión pública. 3: Territorio y desarrollo sostenible.				

En esta versión Anexo, el énfasis en la parte sustantiva está en el acceso y permanencia en la educación. En tanto, el énfasis en lo que respecta a la plataforma institucional está en la participación ciudadana y los sistemas de control, sanción y contraloría, aspectos donde el Programa tiene importantes áreas de mejora, tanto en el diseño como en la operación.

Los ejes transversales destacan la perspectiva de género, la mejora a la gestión pública y la perspectiva de territorio y desarrollo sostenible, temas donde el Programa también tiene claros espacios de mejora, en especial en lo que refiere a perspectiva de territorio.

8. ¿Cómo está vinculado el objetivo del Programa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

El Programa se vincula, si bien no está documentado por parte del Programa, en la parte sustantiva con el Objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: *Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Vinculación sustantiva del Programa con Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo ODS	Meta	Tipo de vinculación	Indicadores
4. Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	4.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo	Contribución	4.b.1 Volumen de la asistencia oficial para el desarrollo destinada a becas, desglosado por sector y tipo de estudio
	4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos		4.1.1 Proporción de niños, niñas y adolescentes que, a) en los cursos segundo y tercero, b) al final de la enseñanza primaria y c) al final de la enseñanza secundaria inferior, han alcanzado al menos un nivel mínimo de competencia en i) lectura y ii) matemáticas, desglosada por sexo
	4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad		4.5.1 Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos de esta lista que puedan desglosarse

Con base en lo anterior, se observa que el Programa tiene un fuerte vínculo con la Meta 4.b, aunque el énfasis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es la educación superior, el Programa contribuye a la permanencia de los estudiantes en el sistema escolar que eventualmente llegarán a dicho nivel educativo. Para el caso de la modalidad que atiende normalistas, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible es casi completa.

Otro elemento de alineación son los tipos de apoyos, en ambos casos a través de becas, si bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible privilegian el enfoque compensatorio, ello independientemente de los resultados académicos.

Por su parte, la Meta 4.1 refiere más a resultados, aunque con un enfoque en la oferta educativa. En tanto, la Meta 4.5 busca avanzar hacia la equidad e inclusión en la educación, también desde un enfoque desde la oferta, por lo que tanto en esta meta como en la 4.1, la vinculación no es tan fuerte y directa.

Dado el alcance y la plataforma institucional en el que opera el Programa, también puede establecerse una vinculación con los siguientes objetivos, metas e indicadores de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Cuadro 11. Vinculación auxiliar del Programa con Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo ODS	Meta	Tipo de vinculación	Indicadores
1: Fin de la pobreza	1.a Garantizar una movilización significativa de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para que implementen programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones	Contribución	1.a.2 Proporción del gasto público total que se dedica a servicios esenciales (educación, salud y protección social)
5. Igualdad de género: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas	5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles		5.c.1 Proporción de países con sistemas para el seguimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la asignación de fondos públicos para ese fin
10: Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición		10.2.1 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad
16: Paz, Justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas		16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos
	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y		16.7.2 Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y responde a sus

Objetivo ODS	Meta	Tipo de vinculación	Indicadores
inclusivas que rindan cuentas	representativas que respondan a las necesidades		necesidades, desglosada por sexo, edad, discapacidad y grupo de población

En general los Objetivos de Desarrollo Sostenible son muy coincidentes con el contexto de la planeación estatal y, en ese sentido, el Programa tendría las mismas observaciones ya referidas en dicha pregunta, especialmente en lo que refiere a la necesidad de fortalecer una mayor participación ciudadana, reducir las desigualdades, impulsar la perspectiva de género y el combate a la pobreza, aspectos en los cuales el Programa puede incidir y donde tiene ante sí importantes áreas de mejora.

III. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad

9. La población potencial y objetivo está definida en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema o necesidad y cuentan con la siguiente información y características:

- a. Unidad de medida
- b. Está cuantificada
- c. Metodología para su cuantificación y fuentes de información
- d. Se define un plazo para su revisión y actualización

Respuesta: **sí.**

Nivel	Criterios
1	- El programa define la población potencial y objetivo, y - Las definiciones cumplen con una de las características establecidas
2	- El programa define la población potencial y objetivo, y - Las definiciones cumplen con dos de las características establecidas
3	- El programa define la población potencial y objetivo, y - Las definiciones cumplen con tres las características establecidas
4	- El programa define la población potencial y objetivo, y - Las definiciones cumplen con todas las características establecidas

Justificación: el Programa tiene elementos de por lo menos 3 de las características de esta pregunta, sin embargo, en sentido estricto sólo cumple enteramente con la característica de unidad de medida.

En principio el Programa define en el documento *Situación actual y diagnóstico* a las poblaciones potencial y objetivo en los siguientes términos:

- **Población potencial:** estudiantes de educación básica que estudien en escuela pública y que tengan un promedio mínimo de 9.0 y se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad.
- **Población objetivo:** estudiantes y alumnas de Educación básica y normal con promedio mínimo de 9.0 y haber aprobado el proceso de selección.

De las definiciones anteriores, el Programa realiza una cuantificación para los dos tipos de población, sin embargo, para el caso de la población potencial se limita al registro de número de estudiantes con promedio igual o mayor a 9.0 solamente de escuelas públicas educación básica, sin considerar y cuantificar los estudiantes de escuelas normalistas, además de no cuantificar ni especificar a qué se refiere en específico cuando refiere a *alguna situación de vulnerabilidad* (¿de ingreso o carencias sociales?).

La definición supone también que el Programa cuenta con mecanismos para determinar situaciones de vulnerabilidad, lo que no queda claro en los documentos normativos ni en la práctica ya que, de acuerdo con los reactivos del estudio socioeconómico, el Programa no cuenta de momento con elementos para determinar, por ejemplo, el ingreso per cápita u otro tipo de vulnerabilidades.

Por otra parte, aunque la definición de población objetivo sí incluye a estudiantes de escuelas normalistas, ya no incluye *y que se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad*, sino aquellos que hayan *aprobado el proceso de selección*. Esta definición

puede resultar restrictiva en la práctica, debido a que supone o depende de que la difusión del Programa alcanza a todos los estudiantes con promedio mayor o igual a 9.0, además de que éstos presentan solicitudes de becas (no hay evidencia de que esto ocurra). Es decir, el Programa parte de una posición reactiva antes que proactiva en términos de identificación de la población objetivo.

Más allá de las consideraciones anteriores, la cuantificación de las poblaciones que hace el Programa atendiendo las definiciones actuales no incluye en todos los casos los estudiantes de las escuelas normalistas, así como tampoco aquellos que tienen necesidades especiales. Tampoco se incluyan desagregaciones relevantes como perspectiva de género, niveles educativos, condición indígena y caracterización geográfica.

Lo anterior se explica en la medida que el Programa no incluye metodologías, ni se especifican todas las fuentes de información que tendrían que considerarse dadas las definiciones actuales. Por lo demás, no se especifican los plazos ni mecanismos para la revisión y actualización.

10. ¿El Programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total y las características de los solicitantes?

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	El programa cuenta con información sistematizada, pero no permite conocer la demanda total ni las características de los solicitantes
2	El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total, pero no las características de los solicitantes
3	El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total y las características de los solicitantes
4	- El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total y las características de los solicitantes, y - Existe evidencia de que la información sistematizada es válida, es decir, se utiliza como fuente de información única de la demanda total

Justificación: el Programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total dada la estrategia de difusión actual; sin embargo, no hay evidencia de que se esté recabando e integrando toda la información relevante sobre las características de todos los solicitantes (aspirantes), hayan sido seleccionados o no, hayan entregado solicitudes completas o incompletas, procedentes o no.

En principio el Programa integra información de la demanda total en el Sistema de Administración de Becas de la SEED; no obstante, dicho padrón y programa informático

se limita a los solicitantes que son seleccionados con base en una revisión física de los expedientes⁷.

Pero de dicho universo, el Programa no integra toda la información socioeconómica relevante que permita conocer las principales características de los beneficiarios, toda vez que el cuestionario de estudio socioeconómico no incluye reactivos sobre el número de personas en el hogar e ingresos de cada uno de los integrantes. En otras palabras, no es posible determinar el ingreso per cápita, una variable clave no sólo en términos de priorización sino también para profundizar en el contexto de resultados académicos.

Así pues, el Sistema de Administración de Becas no permite determinar otras variables relevantes, por ejemplo, tiempo en el Programa o condición de capacidades diferentes, indígena, necesidades especiales. Ello porque ni la solicitud de beca ni el estudio socioeconómico incluyen reactivos al respecto.

Además de lo anterior, el Programa no integra información alguna de los solicitantes que cumplen con los requisitos pero que no fueron seleccionados debido a las restricciones presupuestales, salvo el número total (sin distinguir por niveles educativos, lugar de residencia, modalidad, etcétera). Esta información podría ser útil en adelante para orientar evaluaciones de impacto de los resultados del Programa.

El Programa tampoco integra información sobre el número, ni causales de solicitudes de beneficiarios que no cumplen con los requisitos.

11. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

El Programa presenta, como ya se ha referido, inconsistencias en la definición y cuantificación de la población objetivo y, por tanto, la solidez de los mecanismos para identificar dicha población dependerá de qué definición y criterios finalmente se consideren.

Por ejemplo, si por población objetivo se considera únicamente aquellos estudiantes de educación básica y normal en escuelas públicas con promedio mínimo de 9.0 (y 8.5 para refrendo) y que cumplen con los requisitos y que pueden ser apoyados con el presupuesto disponible, entonces el Programa sí contaría mecanismos claros para identificar la población objetivo, pues sería a través de las boletas o concentrados de calificaciones o, en su caso, los resultados de calificaciones que concentra el Departamento de Acreditación y Certificación, adscrito a la Dirección de Planeación y Evaluación de la SEED, además de los registros de calificaciones en las escuelas normalistas.

Lo mismo sucedería con los estudiantes de necesidades especiales, a quien es posible identificar (en forma reactiva) vía certificados o documentos de instancias como la Secretaría de Salud o el Sistema DIF estatal. Una forma alterna, de existir información actualizada en los sistemas de salud y asistencia social, además de mecanismos de

⁷ Actualmente el porcentaje de no selección del Programa es de poco más del 30 por ciento. Dicho porcentaje significa que alrededor de 6,000 solicitudes de aspirantes que cumplen todos los requisitos no son seleccionados.

vinculación y comunicación, el Programa podría conocer el número y características de estudiantes que se encuentren en dichas situaciones.

Sin embargo, si como parte de la población objetivo se incluye la condicional de necesidades económicas, el Programa no cuenta con elementos suficientes para hacer una evaluación razonable sobre las condiciones de ingreso y otras variables socioeconómicas, toda vez que con los reactivos del estudio socioeconómico no es posible calcular el ingreso o el número de cuartos per cápita. El Programa podría hacerlo—actualmente no lo hace— a través de estimaciones con base en resultados de pobreza y marginación de Coneval y Conapo, principalmente.

En este último caso, el Programa tiene un alto riesgo de sesgos en la selección, es decir, incluir a estudiantes con altos promedios, pero no necesariamente aquellos con las mayores necesidades económicas. También, por supuesto, con base en la distribución de becas actual, hay evidencia de sesgos de exclusión de estudiantes con promedios sobresalientes en condiciones de pobreza (por ingresos y carencias sociales).

Lo anterior porque el Programa no cuenta con instrumentos ni con estrategias de focalización lo suficientemente sólidas, además de que no se apoya en medios alternativos para verificar la información socioeconómica de los solicitantes, por ejemplo, a través de la Secretaría del Bienestar estatal o a través de convenios con municipios y otras instancias que otorgan becas, sean de excelencia u otras modalidades.

En todo caso, los mecanismos con que cuenta el Programa, incluso respecto a las calificaciones son reactivos, es decir, responden en mayor a la iniciativa de los estudiantes y muy poco a la capacidad del Programa para anticiparse en la cuantificación e identificación de la población objetivo.

12. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a. Incluye la definición de la población objetivo
- b. Especifica metas de cobertura anual
- c. Abarca un horizonte de mediano y largo plazo
- d. Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	• La estrategia de cobertura cuenta con una de las características establecidas
2	• La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas
3	• La estrategia de cobertura cuenta con tres de las características establecidas
4	• La estrategia de cobertura cuenta con todas las características establecidas

Justificación: no se encontró evidencia de que el Programa cuente con una estrategia de cobertura sólida y actualizada para atender a la población objetivo, independientemente si ésta refiere a estudiantes con promedio mayor o igual a 9.0 y con las mayores necesidades económicas y/o vulnerabilidad inscritos en educación básica y normal en escuelas públicas, o sólo atendiendo los promedios académicos.

Entre los escasos elementos que podrían configurar una estrategia de cobertura, el Programa realiza proyecciones sobre el monto de recursos presupuestales que

permitirían atender la población objetivo, así como el establecimiento de metas de 100% en el indicador *Porcentaje de estudiantes becados*.

Más allá de lo anterior, dicha meta resulta poco realista dada la tendencia del histórico de presupuesto y, sobre todo, el monto establecido en los anteproyectos presupuestales que realiza la Dirección de Participación Social (la cual generalmente presenta solicitudes que representan incrementos de 1 a 2 millones de pesos, claramente insuficientes para una meta que se pretende sea del 100%)⁸.

En el marco de un escenario más factible, entonces, no se encontró evidencia de establecimiento metas de cobertura en horizontes de mediano y largo plazos atendiendo criterios por tipos de escuelas (federales, estatales, primaria, secundaria, normalistas), municipios, regiones, condición indígena, etcétera. Cabe mencionar que actualmente el Programa, en el nivel básico, por ejemplo, alrededor de 1,000 de ellas, de alrededor de 2,700, sin embargo, el Programa no ha documentado las razones del grado de avance actual en este nivel educativo.

En ese sentido, tampoco se encontró evidencia de ejercicios con perspectiva de territorio y variables clave enfocadas a reducir las desigualdades, como tendría que ser para atender el marco de políticas transversales del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.

En la práctica lo que se observa es una concentración del número de beneficiarios en la Región Centro del estado, que incluye a los municipios de Victoria de Durango, Nombre de Dios, y otros 9 municipios más: esta región concentra alrededor del 70% de los beneficiarios, si bien sólo representa poco más del 50 de los estudiantes con promedio mínimo igual o mayor a 9.0⁹.

Lo anterior explicado quizá, por un lado porque el Programa no cuenta con una estrategia de difusión amplia y propia, además de que ésta depende en buena medida de la disposición de las autoridades de los niveles educativos y de la estrategia de difusión general de la Secretaría y; por otra parte, porque tanto la difusión como la cobertura implícita está mediada por las condiciones de acceso (orográficas) del estado.

13. Los procedimientos del Programa para la selección de beneficiarios tienen las siguientes características:

- a. Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las unidades ejecutoras
- c. Están sistematizados
- d. Están difundidos públicamente
- e. Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo

Respuesta: no.

⁸ El presupuesto actual por ciclo escolar es de alrededor de 17 millones de pesos, con los que se beneficia alrededor del 26 por ciento de los estudiantes con resultados de excelencia.

⁹ La Región Centro concentra alrededor del 70% de los beneficiarios, no obstante que la proporción de estudiantes con calificaciones igual o mayores a 9.0 es de alrededor del 50%. Es decir, dicha región concentra un porcentaje mayor de beneficiarios de lo que cabría esperar atendiendo la proporción de estudiantes elegibles que concentra.

Nivel	Criterios
1	Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen una de las características establecidas
2	Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen dos de las características establecidas
3	Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen tres de las características establecidas
4	Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen todas las características establecidas

Justificación: los criterios de elegibilidad es una de las principales áreas de oportunidad del Programa, en gran parte explicado por las inconsistencias en los objetivos desde los principales documentos normativos (Reglamento Estatal de Becas y los Lineamientos de Becas de Excelencia), por las inconsistencias en las definiciones de las poblaciones, pero también por factores externos e inercias que pueden rastrearse hasta el origen mismo del Programa.

Por las razones anteriores, la selección de beneficiarios no se caracteriza en el conjunto por criterios claros, sistematizados, estandarizados, difundidos públicamente y congruentes con los criterios establecidos para la población objetivo.

En la práctica y, de acuerdo con lo reportado por funcionarios responsables del Programa, el principal criterio son los promedios; sin embargo, dicho criterio coexiste con otros mecanismos y factores, uno de los cuales refiere a la fuerte y en ocasiones decisiva participación de un sistema de gestores que incluyen desde secciones del sindicato, presidencias municipales hasta funcionarios del más alto nivel en el Ejecutivo estatal. En el caso de las secciones sindicales 12, 35 y 44¹⁰, prácticamente mantienen cuotas que se remonta a los orígenes y diseño inicial del Programa.

Este sistema de gestoría participa no sólo en recabar solicitudes sino prácticamente garantizar que quienes integran su propuesta finalmente terminen siendo beneficiarios del Programa. En algunas ocasiones, por la influencia que dichos gestores llegan a tener, la selección se realiza independientemente de los resultados académicos de los aspirantes que integran sus propuestas, aunque también podrían detener o aplazar solicitudes que reciben por parte de aspirantes.

En un contexto más amplio, la selección de beneficiarios podría atender dinámicas de negociación laborales y administrativas al interior de la Secretaría pero también con la participación de actores externos.

Dado lo anterior, el espacio que tienen los responsables del Programa en la selección es muy reducido, no sólo por la coexistencia con el sistema de cuotas sino también por la opción de refrendo, el cual prácticamente está garantizado siempre y cuando el beneficiario mantenga un promedio no menor a 8.5; un promedio menor al que se solicita para nuevo ingreso (9.0), y el cual en la práctica podría además ir en detrimento de la cultura del esfuerzo y la búsqueda de resultados de excelencia.

¹⁰ Este sistema de cuotas está explicado quizá por el origen mismo del Programa, el cual surgió precisamente para brindar apoyos a los hijos de trabajadores de la SEED.

Así pues, el Programa tiene también poco margen para seleccionar a beneficiarios con resultados de excelencia que se encuentra en situaciones claras de necesidades económicas, no sólo porque estos pudieran presentar barreras, desde orográficas hasta la integración de expedientes (el costo de la constancia, por ejemplo), sino porque el Programa en realidad no cuenta con mecanismos para determinar el grado de necesidades o ingresos per cápita de los beneficiarios.

Además de lo anterior y, no obstante que la SEED tiene atribuciones para solicitar e integrar los padrones de beneficiarios de becas que se ofertan en el estado, en la práctica no se realiza, por lo que el Programa abre otro espacio para que la selección no se realice en forma rigurosa atendiendo los promedios en conjunto con las necesidades económicas, y así evitar o disminuir los casos de duplicidades.

Por lo demás, el Programa no tiene criterios para realizar una selección atendiendo en forma explícita y deliberada variables tales como perspectiva de género, condición indígena, capacidades diferentes, o dirigidas a reducir las desigualdades regionales.

14. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes cuentan con las siguientes características:

- a. Corresponden a las características de la población objetivo**
- b. Existen formatos definidos**
- c. Están disponibles para la población objetivo**
- d. Están apegados al documento normativo del programa**

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	- El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes - Los procedimientos cuentan con una de las características descritas
2	- El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes - Los procedimientos cuentan con dos de las características descritas
3	- El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes - Los procedimientos cuentan con tres de las características descritas
4	- El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes - Los procedimientos cuentan con todas las características descritas

Justificación: los procedimientos para recibir, registrar, y dar trámite a las solicitudes cuentan con formatos definidos y están disponibles en el Portal de la SEED para la población objetivo; sin embargo, algunos procedimientos no corresponden a las características de dicha población ni están del todo apegados a los documentos normativos del Programa.

El caso de los procedimientos que no corresponden a las características de la población objetivo se presenta en la atención de beneficiarios de necesidades especiales, para los

cuales no existe un formato y/o reactivos relacionado con dicha modalidad. En otros de los casos, como se observó en la pregunta anterior, la selección y, por tanto, registro y trámite de algunos beneficiarios no siempre corresponde con la característica principal de la población objetivo: los resultados de excelencia.

Por otra parte y, no obstante que el sistema de gestores tiene fuerte presencia en el Programa, y que participa desde la integración, entrega e influye en la selección de beneficiarios, ello no está considerado en forma explícita en los documentos normativos del Programa.

Más allá de lo anterior, este mecanismo de entrega de solicitudes en paquete podría estar generando la recepción de solicitudes con errores en el llenado, mismos que no pueden ser revisados y validados en el momento. Por ejemplo, en lugar de registrar el nombre del estudiante, algunas solicitudes podrían incluir en el reactivo correspondiente al solicitante el nombre el papá, mamá o tutor.

Los errores en las solicitudes se explican en parte porque el Programa no cuenta con instructivos para el llenado, pero también porque no se cuenta con procedimientos documentados al interior del Programa para verificar y validar la información.

Además de lo anterior, los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes presentan vacíos importantes y que se caracterizan porque no existen periodos de tiempo y fechas definidas para algunas etapas del procedimiento. Por ejemplo, si bien el periodo de solicitudes de becas sí está definido, y se realiza alrededor del 26 de agosto al 9 de septiembre, los resultados no estarán disponibles hasta noviembre-diciembre, fecha que no está definida en ninguno de los documentos de difusión, normativos o de planeación del Programa.

En la práctica esta indefinición en fechas relevantes implica un fuerte desgaste tanto para las instancias que intervienen en la operación del Programa como para los aspirantes debido a que estos últimos realizan consultas recurrentes sobre fechas de publicación de resultados.

De esta manera, el largo periodo para que los beneficiarios y no beneficiarios conozcan los resultados, no sólo podrían generar incertidumbre entre los solicitantes, sino también, en la práctica, llevar a que algunos solicitantes desistan de otras becas o bien, dado que se consideran no beneficiarios, acepten otras becas por aprovechamiento académico.

IV. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

15. Existe información que permita conocer quiénes reciben las becas que entrega el Programa (padrón de beneficiarios) que:

- Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo
- Incluya los bienes y/o servicios entregados
- Esté sistematizada, actualizada y depurada
- Incluye una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo
- Cuenta con mecanismos documentados para su depuración y actualización

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	La información de los beneficiarios cumple con al menos una de las características establecidas
2	La información de los beneficiarios cumple con tres de las características establecidas
3	La información de los beneficiarios cumple con cuatro de las características establecidas
4	La información de los beneficiarios cumple con todas las características establecidas

Justificación: se considera que el Programa cumple enteramente con tres de las características de esta pregunta: 1) inclusión de una clave única por beneficiario que no cambie en el tiempo y, 2) la sistematización, actualización y depuración y, 3), los apoyos entregados.

Respecto a la primera característica, el Programa incluye un folio progresivo que inicia con el número 1 y continúa hasta el total de becas que otorga el Programa. Así, de ingresar y refrendar el Programa en forma continua, el beneficiario conserva el mismo número de folio por nivel educativo.

Respecto a la segunda característica, el Programa cuenta con un programa informático para la Administración de Becas que, si bien está actualizado y depurado, no incluye información con todas las características relevantes, principalmente las relacionadas con las condiciones socioeconómicas, las modalidades de becas en las que participa (Excelencia, Necesidades Especiales, y las que se otorgan a los hijos de trabajadores de la SEED), así como tampoco sobre su condición indígena, capacidades diferentes y tiempo en el Programa.

Dicha limitante se explica en parte porque el Sistema de Administración de Becas que utiliza el Programa no considera las variables anteriores, pero también y principalmente porque no se integra información adicional a la que se registra vía dicho sistema.

La tercera característica, apoyos entregados, también está sistematizada, sin embargo, se trata de datos generados en forma externa al Sistema de Administración de Becas y el padrón de beneficiarios como tal, y que se utiliza para informar a la Dirección de Gasto Educativo y Salud quiénes y qué montos respectivos recibirán el apoyo de beca (de excelencia y de necesidades especiales, no determinable en dicha base de datos).

Por lo demás, no se encontró evidencia de que el Programa haya desarrollado y utilice manuales que identifique los mecanismos, responsables y tiempos para depurar y actualizar el padrón de beneficiarios y otros sistemas y bases de beneficiarios. El Programa tampoco cuenta con mecanismos documentados para la actualización, validación y autenticidad de los datos, medidas y protocolos para el tratamiento de datos personales.

16. Los procedimientos para otorgar las becas Excelencia a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las unidades ejecutoras
- b. Están sistematizados
- c. Están difundidos públicamente
- d. Están apegados al documento normativo del programa

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	Los procedimientos para otorgar los bienes y/o servicios a los beneficiarios tienen una de las características establecidas
2	Los procedimientos para otorgar los bienes y/o servicios a los beneficiarios tienen dos de las características establecidas
3	Los procedimientos para otorgar los bienes y/o servicios a los beneficiarios tienen tres de las características establecidas
4	Los procedimientos para otorgar los bienes y/o servicios a los beneficiarios tienen todas las características establecidas

Justificación: una de las principales fortalezas del Programa es la sistematización y estandarización del procedimiento a través del Sistema de Administración de Becas de la SEED; sin embargo, se considera que el programa no cumple enteramente con la difusión y el apego de los procedimientos a los documentos normativos. Así, en el balance se considera que el Programa cumple enteramente con sólo dos de las características de la pregunta.

Por lo que respecta a la sistematización, el control y seguimiento, el Sistema de Administración de Becas facilita la concentración de la principal información de los beneficiarios tales como nombre, calificaciones, escuela donde están inscritos, RFC¹¹, y otros datos necesarios para el pago de becas. Dicho sistema permite, en ese sentido, el extraer información para facilitar su flujo no sólo para el Departamento de Becas sino también hacia las direcciones de Gasto educativo y Salud, e Informática (ambas de adscritas a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas y de Administración estatal), quienes se encargan de la elaboración de cheques.

Respecto a la estandarización en la entrega y, aun cuando las becas del Programa se apoyan fuertemente en la Subsecretaría de Servicios Educativos, a través de los niveles

¹¹ Si bien el Programa utiliza esta denominación, en realidad se trata de un folio que utiliza una codificación parecida al RFC, sin homoclave.

educativos en sus modalidades y administración (federal y estatal), en general los procedimientos son muy similares, si bien hay diferencias en los tiempos de entrega debido a las condiciones de acceso y cercanía con los centros de distribución.

El Programa no cuenta con un calendario con fechas más o menos definidas sobre las principales actividades relacionadas con la entrega de apoyo. Esto es, impresión de cheques y la determinación de fechas y lugares de entrega. Tampoco se cuenta con una manual de procedimientos o flujograma en los que se establezca la participación y atribuciones en el proceso de entrega de apoyo.

Un vacío importante refiere a que el Programa no incluye, como parte de la convocatoria, las fechas de publicación de resultados (un proceso que dura, desde que se reciben las solicitudes, entre 3 y 4 meses), además de que no se encontró evidencia del uso de formas de alcance amplio (por ejemplo, el sitio electrónico de la Secretaría) en la difusión ni en la estructuración de procedimientos (manuales, flujos de procesos, acuerdos entre instancias, etcétera), ni al interior de las secretaría de Educación y de Finanzas y de Administración, ni entre los beneficiarios y otros actores interesados.

Finalmente, la entrega de apoyos depende en buena medida de la Dirección de Recursos Humanos de la SEED y de los niveles educativos donde, más allá de la firma del alumno, el Programa no solicita ni acompaña con ningún documento ni mecanismos para comprobar que quienes son los beneficiarios son los que efectivamente reciben los cheques.

Por lo demás, el Programa no documenta situaciones de complicaciones en los pagos ni ha logrado, si bien sí establece canales, principalmente a través de contacto telefónico, consolidar estrategias claras para favorecer y atender situaciones de quejas y denuncias.

17. Si el programa recolecta información de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.

El Programa recolecta documentos directamente de los beneficiarios, principalmente a través de estudios socioeconómicos, las solicitudes de becas y otros documentos de requisitos, entre los cuales están los siguientes¹²:

Cuadro 12. Requisitos del Programa según modalidades de ingreso¹³

Documentos	Becas Excelencia nuevo ingreso	Becas Excelencia refrendo
Copia del acta de nacimiento	Sí	No
CURP	Sí	Sí
Copia de boleta de calificaciones con promedio igual o mayor a 9.0	Sí	Sí
Constancia de estudios	Sí	Sí
Copia de comprobante de domicilio no mayor a 2 meses	Sí	No
Constancia de ingresos del padre o tutor	Sí	No
Copia de la credencial del INE-IFE del padre o tutor	Sí	Sí
Solicitud de Beca de Excelencia debidamente llenada	Sí	Sí

¹² Convocatoria 2019-2020 del Programa Becas de Excelencia del estado de Durango.

¹³ Cada uno de los expedientes de los solicitantes y eventualmente beneficiarios se concentra en el espacio destinado a las oficinas del Departamento de Becas, el cual no cuenta con mayores garantías de salvaguarda.

Estudio socioeconómico validado por trabajo social de la escuela	Sí	No
Constancia de estudiantes con necesidades especiales ¹⁴	Sí	No

Con base en los documentos que se integran como parte de las solicitudes, el Programa integra, entre otra la siguiente información:

Cuadro 13. Datos registrados en el Sistema de Administración de becas

Datos generales del estudiante	Domicilio del alumno	Datos de la escuela
1.- CURP 2.- RFC 3.- Nombre y apellidos 4.- Sexo 5.- Padre o tutor	1.- Estado 2.- Municipio 3.- Colonia o localidad 4.- Calle y número	1.- Clave y nombre de la escuela 2.- Nivel 3.- Líquido (monto de beca) 4.- Grado 5.- Promedio 6.- Folio de solicitud 7.- Gestor de la beca 8.- Periodo 9.- Ciclo escolar 10.- Nombre del alumno anterior 11.- Clave de la escuela anterior 12.- Observaciones

De dicha información y datos que recolecta y que el Programa registra en el Sistema de Administración de Becas, destaca que se incluya información sobre gestores, pero no así, por ejemplo, sobre la modalidad de becas por necesidades especiales. En el mejor de los casos, este último dato se registra en el apartado de observaciones, si bien esto último depende de la voluntad e iniciativa del responsable de registro, ya que no se cuenta con manuales, instructivos y mecanismos de control de la integración de la información.

De la misma manera, no se incluye información sobre las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, entre ellas, de ingreso per cápita, datos de vivienda, condición indígena, capacidades diferentes, entre otros.

En lo que respecta al ingreso, no obstante que el Programa recaba algunos datos, estos no son suficientes para determinar el ingreso o número de cuartos per cápita. Tampoco se incluyen reactivos sobre condición indígena y capacidades diferentes en ninguno de los documentos e información recabada por el Programa.

Entre otros datos que se recaban a través de documentos está un número de teléfono, pero ese no se integra en el Sistema de Administración de Becas. El Programa no recaba información de dirección de correo electrónico (al menos para el caso de estudiantes normalistas) ni matrícula de los estudiantes, datos y medios que podría contribuir con fines de difusión y de otras actividades de difusión relevantes.

Por otro lado, el Programa no cuenta con estrategias y acciones de verificación de la información, en particular sobre variables socioeconómicas, proporcionada por los solicitantes y beneficiarios del Programa.

¹⁴ Este documento no se incluye como parte de los requisitos establecidos en la Convocatoria.

El Programa tampoco recaba información sobre satisfacción y retroalimentación de los beneficiarios. Además y, no obstante que el Programa recaba datos sensibles de los aspirantes y beneficiarios, tampoco se da a conocer el aviso de privacidad y directrices sobre el uso de la información por parte de los responsables del Programa.

V. Evaluación y análisis de la lógica causal

18. El programa identifica la lógica causal que conecta la intervención con su resultado esperado

De acuerdo con lo mencionado en diversas preguntas y apartados previos, el Programa no documenta una lógica causal que tenga como eje principal el rendimiento académico o resultados de excelencia. Lo anterior se observa no sólo en la MIR ([Ver respuestas a preguntas de la Sección Evaluación y análisis de lógica causal](#)) sino principalmente en el árbol de objetivos en el documento *Diseño del Programa*, se establece como objetivo ***Igualdad de oportunidades de los estudiantes y alumnas para continuar y concluir su educación básica o normal.***

Respecto a los medios para lograr tal objetivo, el Programa plantea los siguientes: 1) *Suficientes recursos económicos para continuar y concluir los estudios*, 2) *alta cobertura en relación a la demanda y la aceptación*. En este marco, los fines se plantean como: 1) *no existe deserción escolar* y, 2) *se realiza el trámite en tiempo y forma para participar en el proceso de selección*.

Así pues, se tiene una cadena causal que no está centrada en el objetivo principal dada la denominación y objetivos planteados para el Programa, no presenta concatenación suficientemente fuerte y estrecha, además de que no permite contar con variables de contexto relevantes referidas al alcance real del Programa.

Dado lo anterior, enseguida se plantean elementos para una cadena causal que tiene como eje principal el rendimiento académico y que busca avanzar hacia una mayor contextualización y concatenación de la operación y resultados esperados del Programa:

Cuadro 14. Cadena causal de vinculación del Programa con el resultado esperado

Insumos	Actividades	Componentes	Calidad	Resultados corto plazo (propósito)	Resultados intermedios	Fin
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1.-Personal 2.-Presupuesto 3.-Recursos materiales 4. Diagnósticos	1.-Planeación presupuestal 2.-Difusión y participación social 3.-Registro y verificación de requisitos 4.-Selección de beneficiarios 5.-Entrega de becas 6.-Seguimiento de beneficiarios	1.-Becas de Excelencia otorgadas en educación básica y normal públicas. 2.-Becas de necesidades especiales en educación básica y normal públicas.	1.-Altos grados de satisfacción entre beneficiarios.	1.-Estudiantes de educación primaria y normal pública mantienen o mejoran su rendimiento académico. 2.-Estudiantes continúan sus estudios de primaria y normal en escuelas públicas.	1.-Mejores resultados en calificaciones y pruebas estandarizadas. 2.-Reducción en la deserción escolar. 3.-Mayores tasas de escolaridad. 4.-Estudiantes y personas más competitivas y capacitadas para la vida laboral y personal.	1.-Mejores resultados en el índice de Desarrollo Humano.
→	→	→	→	→	→	→
Supuestos y/o riesgos	1.-Los estudiantes población objetivo del Programa conocen y atienden la convocatoria.	1.-Los estudiantes responden al estímulo. 2.-No hay injerencia externa en el otorgamiento de becas.	1.-Los beneficiarios responden con franqueza a las encuestas de satisfacción.	1.-Otras variables contextuales relacionadas con la deserción escolar se mantienen constantes. 2.-Las calificaciones reflejan fielmente el grado de aprovechamiento.	1.-Las escuelas de educación básica y normal ofrecen conocimientos y contribuyen en áreas sustantivas para la vida laboral y desarrollo personal.	1.-Las personas aplican los conocimientos y preparación para favorecer el desarrollo personal y de las comunidades.

Fuente: Formato adaptado de Rubio, G. (2012). Building Results Frameworks for Safety Nets Projects. The World Bank. EE.UU.Washington, D.C

Según se muestra en el cuadro anterior, una vez que se incorpora en forma explícita la variable rendimiento académico, surgen diversas variables en forma de supuestos que influyen (y por tanto, habría que valorar) en los resultados académicos, algunas asociadas con la oferta y estrategias de enseñanza, pero otras relacionadas con las condiciones socioeconómicas e incluso de aspectos de salud física y emocional de los estudiantes, principalmente del contexto de la escuela ([Ver también en Anexo 1. Lógica causal](#)).

19. ¿El programa identifica y considera los riesgos y supuestos asociados a su operación que pueden limitar el logro del resultado esperado?

El Programa enfrenta diversos riesgos-supuestos (más allá de los que se establecen en la MIR), sin embargo, en general se muestra escasa evidencia de ejercicio de análisis y documentación.

Dado lo anterior, y como parte de un esfuerzo y resultados de entrevistas como del análisis en las distintas secciones de esta evaluación, a continuación se presenta un listado con algunos de los principales riesgos que enfrenta el Programa:

Cuadro 15. Identificación de algunos riesgos asociados al Programa Becas de Excelencia

Riesgos	Probabilidad	Ámbito	Causas	Impacto en metas	Documentado por el Programa
Inequidad y escasos mecanismos de inclusión	Alta	Interno	Falta de estrategias de difusión, cobertura y mecanismos de elegibilidad	Medio	No
Concentración del Programa en determinados municipios y regiones	Alta	Interno	Falta de estrategias y mecanismos de difusión	Alto	No
Injerencia de actores externos en la selección de beneficiarios.	Alta	Externo	Arraigo de prácticas de apoyos a de solicitudes recursos económicos	Muy alto	No
Rigidez sustantiva y operacional del Programa	Alta	Interno	Rutinas institucionales	Alto	No
Escasa integración y participación social y de los comités de becas	Alta	Interno y externo	Criterios de selección en las escuelas	Alto	No
Pérdida de la esencia y objetivo principal del Programa	Alta	Interno y externo	Poca concentración en objetivo principal	Alto	No
Información falsa por parte de solicitantes	Media	Externo	Escasos mecanismos de seguimiento y verificación de información	Medio	No

Riesgos	Probabilidad	Ámbito	Causas	Impacto en metas	Documentado por el Programa
Duplicación de apoyos	Media	Interno y externo	No confronta de padrones	Medio	No
Apropiación de recursos por personas distintas a los beneficiarios	Media	Externo	Mecanismos laxos de comprobación en pagos	Alto	No
Pérdida de información de registros de beneficiarios	Media	Interno	Deficiencias en los mecanismos de control y seguridad de la información	Medio	No
Disminución drástica de recursos presupuestales al Programa	Media	Externo	Reorientación de recursos	Medio	No
Deterioro de la imagen del Programa	Media	Interno	Percepción de mala administración del Programa	Medio	No

De lo anterior destaca una alta probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos, muchos de los cuales son internos y que, no obstante, hay escasa documentación sobre mecanismos de atención e identificación de causas, efectos, probabilidades de ocurrencia, estrategias, medidas preventivas y correctivas, así como de asignación de áreas de responsabilidad.

20. Los indicadores para medir el desempeño del Programa con las siguientes características:

Calidad

- a. Claridad
- b. Relevancia
- c. Economía
- d. Monitoreabilidad
- e. Adecuación

Validez

- f. Validez interna
- g. Validez externa
- h. Validez por valor aparente
- i. Consistencia intertemporal
- j. Consistencia interobservacional

Nivel	Criterios
1	Del 0% al 49% de los indicadores del programa tienen las características establecidas
2	Del 50% al 69% de los indicadores del programa tienen las características establecidas
3	Del 70% al 84% de los indicadores del programa tienen las características establecidas
4	Del 85% al 100% de los indicadores del programa tienen las características establecidas

Justificación: de todos los indicadores asociados al Programa y que pueden recuperarse de las MIR conjunta del Departamento de Becas, se considera que sólo dos de ellos cumplen con los criterios de calidad y relevancia, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Características de los indicadores asociados al Programa

Elemento MIR	Indicadores	Claridad	Relevancia	Justificación
Fin	Porcentaje de estudiantes que concluyan su educación básica respecto a los ingresos a los programas de becas	Sí	No	Se considera que este indicador no es del todo relevante para el indicador de Fin.
Propósito	Porcentaje de estudiantes becados	No	No	El numerador del indicador podría incluir estudiantes no necesariamente con resultados de excelencia. Se considera que este indicador no es del todo relevante para el indicador de Propósito.
Componente	Porcentaje de estudiantes con beca de excelencia académica	Sí	Sí	Es claro (sólo si se asume que todos los estudiantes becados tienen resultados de excelencia) y es relevante, si el objetivo es reconocer y estimular mejoras en resultados académicos.
Actividad	Porcentaje de estudiantes beneficiados respecto a la matrícula de estudiantes con los requisitos y documentación necesaria	Sí	Sí	Mantener este mismo indicador para este nivel de objetivo; sin embargo, habría que considerar que no necesariamente sería como parte de la Actividad 1.
	Tasa comparativa de recursos ejercidos	Sí	Parcial	No mide el desempeño propiamente, sin embargo, se puede considerar en el corto plazo para visibilizar la necesidad de recursos.

Destaca que la propuesta de indicadores de la MIR del Programa no considera, cuando corresponde, desagregaciones relevantes tales como perspectiva de género, niveles educativos y tipos de escuelas, capacidades diferentes, aspectos geográficos, condición indígena, modalidades de becas entregadas, entre otras desagregaciones relevantes.

La propuesta de indicadores considerados en la MIR, si bien incluyen respectivas fichas de indicadores, éstas omiten algunos elementos, como por ejemplo, línea base, sentido del indicador y parámetros de semaforización.

Por otro lado, al omitir indicadores relevantes, además de que algunos niveles de objetivos no tienen como eje central los resultados de excelencia, el Programa no cuenta con elementos suficientes para dar cuenta integral del desempeño (Ver Anexo 2. Indicadores del Programa).

21. Las metas de los indicadores de la MIR tienen las siguientes características:

- Cuentan con unidad de medida
- Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas
- Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa

Respuesta: sí.

Nivel	Criterios
1	• Del 0% al 49% de las metas de los indicadores tienen las características establecidas
2	• Del 50% al 69% de las metas de los indicadores tienen las características establecidas
3	• Del 70% al 84% de las metas de los indicadores tienen las características establecidas
4	• Del 85% al 100% de las metas de los indicadores tienen las características establecidas

Justificación: De los 5 indicadores de la MIR relacionada con el Programa, todos tienen unidad de medida, pero sólo 3 de ellos están orientados al desempeño del Programa y, de estos últimos, sólo uno de ellos es también factible, es decir que cumple con las tres características establecidas para las metas de los indicadores, conforme se muestra en el siguiente cuadro (y [Anexo 3. Metas del Programa](#)):

Cuadro 17. Metas del Programa

Elemento MIR	Indicadores	Dato actual	Meta esperada	Unidad de medida	Orientación al desempeño del Programa	Factibilidad
Fin	Porcentaje de estudiantes que concluyan su educación básica respecto a los ingresos a los programas de becas	99.7 %	100 %	Sí	Parcial	No
Propósito	Porcentaje de estudiantes becados	26 %	100 %	Sí	Sí	No
Componente	Porcentaje de estudiantes con beca de excelencia académica	26 %	100 %	Sí	Sí	No
Actividad	Porcentaje de estudiantes beneficiados respecto a la matrícula de estudiantes con los requisitos y documentación necesaria	26 %	100 %	Sí	Sí	Sí

	Tasa comparativa de recursos ejercidos	26 %	53.95 %	Sí	Parcial	Sí
--	--	------	---------	----	---------	----

Con base en la información del cuadro anterior, se considera que sólo el indicador de la Actividad 1 está orientado al desempeño y eventualmente sería factible. Sin embargo, destaca que el Programa reporta que el último resultado de este indicador es del 26%, lo que significaría que se habrían recibido alrededor de 46, 000 solicitudes que cumplieran todos los requisitos, cuando los responsables del Programa reportan que el total de solicitudes es de alrededor de 18, 000, de las cuales para el ciclo escolar 2018-2019 se seleccionaron poco más de 12, 000. Así, el resultado de este indicador sería en realidad de alrededor del 67%.

Además de la inconsistencia en el cálculo, el resultado de este indicador que calculan los responsables del Programa, coincide con los resultados de los indicadores de Componente y Propósito, respectivamente. En ese sentido, el resultado sería correcto y orientado al desempeño sólo para el caso de Componente, pero no para el indicador de Propósito. En este último caso, además de que no corresponde al cálculo, el indicador tampoco sería relevante para este nivel de objetivo.

Por otra parte, dada la tendencia del histórico de presupuesto, cumplir con una meta del 100% para dicho indicador se considera poco factible, además de que el Programa no cuenta con planes operativos y escenarios organizacionales para hacer frente a una demanda mayor de solicitudes de beca, al menos no atendiendo procedimientos eficientes y eficaces.

Respecto al indicador de Fin y, no obstante que se considera con orientación parcial al desempeño del Programa, se considera que la meta del 100%, partiendo de 99.7%, es innecesariamente ambiciosa dado que ello depende en gran medida en factores externos al Programa.

Por su parte, la *Tasa comparativa de recursos ejercidos* sí se considera factible dado que el Programa cuenta con capacidad para ejercer mayores recursos; sin embargo, poco consistente con el resto de metas, por ejemplo, la correspondiente a Componente. Por ejemplo, incrementar los recursos del Programa en poco más de 50% no sería suficiente para becas a toda la población objetivo.

Por lo demás, este último indicador no mide propiamente el desempeño, sino es más bien un indicador para visibilizar el orden en las prioridades del gobierno estatal en término de recursos destinados al Programa.

De acuerdo con lo anterior, el Programa tiene considerables espacios de oportunidad, no sólo para incluir indicadores que midan con mayor suficiencia el respectivo nivel de objetivo, sino también que haya congruencia entre ellos y, sobre todo, que las metas que se establezcan consideren lo que el Programa efectivamente pueda cumplir a partir de supuestos razonables de presupuesto autorizado y capacidades de planeación y operativas.

22. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios en las áreas de mejora encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de esta sección.

La primera propuesta de modificación sería integrar una MIR exclusiva para el Programa porque, como ya se ha referido, la MIR del Programa tiene que recuperarse de la MIR conjunta del Departamento de Becas.

Una vez con lo anterior, las dos principales modificaciones a la MIR refieren a la necesidad de identificar el Propósito inmediato del Programa: ¿son los resultados académicos o es la permanencia y continuidad escolar? ¿Es válido tener como supuesto la permanencia escolar –cuando corresponde– y concentrar en los resultados académicos, que a su vez tiene el potencial de ser un factor que favorece la permanencia y continuidad escolar?

En principio, por la naturaleza y montos que otorga el Programa, el propósito inmediato tendría que ser los resultados académicos y, como un derivado o asociado del Programa, la permanencia y continuidad escolar.

La segunda propuesta de modificaciones sería entorno a las lógicas vertical y horizontal. En el primer caso, sería necesario incluir todas las actividades relevantes a fin de generar los componentes. La MIR actual no considera diversas actividades clave –y correspondientes indicadores– para la generación del Componente del Programa. Una vez con dicho componente, éste debe tener como propósito la mejora en los resultados académicos y, como Fin, resultados de más largo plazo, por ejemplo, relacionados con desarrollo humano. Dada esta estructura, no habría necesidad de duplicar o triplicar indicadores, como ocurre con la MIR actual.

Por lo que refiere a la lógica horizontal, el Programa debe revisar que los supuestos considerados como parte de los indicadores sean los más relevantes y pertinentes. Dichos supuestos pueden derivarse del análisis de los principales riesgos asociados al Programa.

Además de lo anterior, la MIR del Programa debe considerar desagregaciones clave –tales como modalidades de becas, perspectiva de género, tipos de ingreso al Programa, por nivel educativo, condición indígena, y variables geográficas –en los indicadores que lo permitan.

Para un análisis más detallado, ver principales y riesgos asociados al Programa y el [Anexo 4: Propuesta de modificaciones a la MIR del Programa](#).

VI. Presupuesto y rendición de cuentas

23. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:

- a. **Gastos en operación:** Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000)
- b. **Gastos en mantenimiento:** Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes y/o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000
- c. **Gastos en capital:** Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (por ejemplo. terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias)
- d. **Gasto unitario:** Gastos Totales/población atendida (Gastos totales = Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital

Respuesta: **no.**

Nivel	Criterios
1	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa uno los conceptos establecidos
2	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa dos de los conceptos establecidos
3	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa tres de los conceptos establecidos
4	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa todos los conceptos establecidos

Justificación: los recursos destinados al Programa se registran como parte de una línea presupuestal relacionada pero no explícita de Becas de Excelencia, a saber: ***Apoyo a alumnas y estudiantes de educación básica y normal.*** Así, el Programa Becas de Excelencia no cuenta como tal con una identidad presupuestal propia, sino que forma parte de una línea presupuestal que podría no garantizar que dichos recursos se destinen en su totalidad al Programa.

Un aspecto relevante del diseño de la operación presupuestal del Programa refiere a que involucra no sólo a la SEED, quien se encarga de la selección y entrega de apoyos, sino también a la Secretaría de Finanzas y de Administración, a través de la Subsecretaría de Egresos, quien se encarga de la concentración de recursos e integración contable, así como de la impresión de cheques. La Dirección de Administración y Finanzas de la SEED se encarga sólo de dar seguimiento.

Dada este diseño presupuestal, la administración de los recursos se realiza, para efectos prácticos, en forma conjunta con la nómina de los maestros y personal en las escuelas, lo que podría dificultar el seguimiento de los recursos, especialmente porque dichos recursos no se administran a través de una cuenta bancaria exclusiva.

En dicho contexto, Programa no identifica y cuantifica, más allá de los recursos que se van directamente al pago de becas, los gastos de operación de mantenimiento (los dos principales en la operación del Programa) y, en ese sentido, no se cuenta con estimados de gastos unitarios (Ver Anexo 5. Gastos desglosados del Programa).

Entre los esfuerzos en materia presupuestal que realiza el Programa está la proyección de recursos presupuestales que serían necesarios para atender a toda la población potencial y, si bien hasta ahora el Programa se ha caracterizado por incrementos mínimos pero sostenidos de población atendida así como en recursos presupuestales invertidos (al menos en términos nominales), dada la arquitectura y mecanismos de financiamiento actual, la incertidumbre sobre los recursos disponibles se podría incrementar ante escenarios de cambio de gobierno o cambios de prioridades de gobierno.

24. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a. Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en una página electrónica
- b. Los resultados del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos (difundidos en una página electrónica)
- c. Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable
- d. La dependencia o entidad responsable del programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable

Respuesta: **no.**

Nivel	Criterios
1	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen una de las características establecidas
2	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas
3	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen tres de las características establecidas
4	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen todas las características establecidas

Justificación: de las cuatro características establecidas en esta pregunta, el Programa evidencia algunos esfuerzos por difundir resultados para evaluar el desempeño, por ejemplo, el número de becas otorgadas, presupuesto, y resultados de algunos

indicadores, sin embargo, en el balance esto se considera insuficiente para lo que tendría que ser un ejercicio sistemático y amplio para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia.

Una muestra clara de los esfuerzos todavía insuficientes refiere a que el Programa actualmente no publica ni actualiza ni el Reglamento Estatal de Becas ni los Lineamientos del Programa, además de que éste último no cuenta con la debida formalización. Tampoco se publica el padrón de beneficiarios.

De la misma manera, no se observa evidencia de procedimientos documentados para dar trámites a solicitudes de información, ni de acciones y mecanismos dirigidos a fortalecer la transparencia proactiva.

Tampoco se observaron esfuerzos para incluir la participación social, ya que los tres principales mecanismos considerados para ello, los comités de becas y consejos de participación social, así como el comité de supervisión y evaluación, al momento no operan, a lo que se suma que no se cuenta con procedimientos y mecanismos formalizados de quejas y denuncias.

Por otra parte, el Programa no evidencia esfuerzos y mecanismos de evaluación interna ni externa (previo a esta evaluación), así como de ejercicios de auditoría y contraloría interna y social.

VII. Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas

25. ¿Con cuáles programas y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Becas de Excelencia presenta complementariedades y en algunos casos coincidencias importantes con otros programas no sólo del ámbito estatal sino también de los ámbitos municipal y federal de gobierno, e incluso de la iniciativa privada. No obstante que el Programa cuenta con potencial para articular esfuerzos enfocados a mejorar resultados en educación, no se encontró evidencia de documentación de tales esfuerzos.

Pero el análisis de complementariedades y/o coincidencias del Programa con otras acciones y programas no es inmediato y fácilmente identificable. Lo anterior se explica por indeterminación en los objetivos, así como por las distintas modalidades y grupos de atención del Programa (Ver sección Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad).

La limitación anterior inicia con los propios criterios del Programa, por ejemplo, al establecer en el Reglamento Estatal de Becas la incompatibilidad de Becas de Excelencia con otros programas de becas, independientemente de la naturaleza y objetivo de éstas. Esta incompatibilidad aplica incluso al Programa mismo, cuando establece (normativamente) como limitante no más de una beca por familia (hogar), independientemente de las condiciones socioeconómicas de los integrantes de familia.

En ese sentido y, atendiendo a los elementos de diseño explícitos, se supondrían coincidencias con cualquier programa de becas, cuando en un análisis más profundo, dichos programas podrían ser en realidad complementarios. Enseguida un análisis de algunos de los posibles casos de complementariedades y/o coincidencias (la descripción completa puede verse en el Anexo 6. Complementariedad y coincidencias entre programas y/o acciones en otros niveles de gobierno):

Cuadro 18: Principales complementariedades y coincidencias con el Programa Becas de Excelencia

Programa	Población objetivo	Tipos de apoyo	Cobertura	Situación
Beca académica municipio de Durango	Estudiantes de secundaria, bachillerato y licenciatura	Apoyo económico	Municipal	Coincidencia / complementario
Reconocimiento al mérito académico	Estudiantes medio superior y superior	Computadoras y reconocimientos	Estatal	Complementaria
Salud Integral	Estudiantes de primaria y secundaria públicas	Análisis clínicos, derivación a atención médica y revisión ocular y lentes, entre otras intervenciones	Estatal	Complementaria
Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Estudiantes de educación inicial, básica, educación media superior y superior	Becas económicas	Nacional	Complementario
Beca de Apoyo a la Educación Básica de	Madres o embarazadas entre 12 y 18 años 11	Becas económicas	Nacional	Complementario

Programa	Población objetivo	Tipos de apoyo	Cobertura	Situación
madres jóvenes y jóvenes embarazadas (antes Promajoven) del Programa Nacional de Becas.	meses con inscritas en algún plantel público de educación básica del sistema escolarizado, no escolarizado u otro sistema de educación			
Becas Chavos que inspiran	Secundaria, media superior y superior, públicas y privadas	Becas económicas	Todo el país	Complementario/coincidente
A la Escuela en Bicicleta	Estudiantes de primaria, secundaria y media superior	Bicicleta	Estatat	Complementario

Como se muestra en el cuadro anterior, el Programa coexiste con una diversidad de iniciativas, la mayoría del tipo complementario, pero también algunas coincidentes-complementarias, como es el caso de la beca que ofrece el municipio (ayuntamiento) de Durango.

Al respecto, y pese a que las áreas administrativas que intervienen en el Programa cuentan con atribuciones para registro e incluso integración de padrones, por lo menos los relacionados con becas, no cuenta con evidencia de mecanismos para el registro e integración de estos otros esfuerzos dirigidos a reconocer y/o estimular el rendimiento académico y la permanencia y continuidad escolar.

El Programa tampoco cuenta con análisis para dimensionar incluso los recursos y el objetivo de los apoyos que otorga a los beneficiarios y lo que esto representa en los ingresos de los hogares. De hacerlo podría encontrar casos donde una familia (hogar) de bajos ingresos con estudiantes con resultados sobresalientes que aún con la beca de manutención, todavía percibiera menos ingresos que estudiantes en otro hogar con estudiantes o estudiantes con iguales niveles de rendimiento académico, pero con mayores ingresos o mejores condiciones socioeconómicas sin becas de manutención o de otro tipo.

Por otro lado, y en un sentido más general y no tan inmediato, el Programa también coexiste con diversas iniciativas, en el contexto general, hogar, escuela y el aula, que contribuyen ya sea en forma directa o indirecta al objetivo final del Programa, es decir, el estímulo al rendimiento y resultados académicos y la continuidad escolar:

Cuadro 19: Políticas y acciones con potenciales efectos en resultados académicos

Contexto	Hogar	Escuela	Aula	Estudiantes
1.-Programas que mejoran las condiciones estructurales de las comunidades.	1.-En general programas que mejoran los ingresos y condiciones de funcionalidad en los hogares.	1.-Desayunos escolares 2.-Escuelas de calidad 3.-Programas de convivencia escolar 4.-Mejoramiento de infraestructura y equipamiento 5.-Programa de inclusión y equidad educativa	1.-Estímulos al desempeño del docente 2.- Programa de fortalecimiento de la calidad educativa	1.-Programa Nacional de Becas 2.-Becas académicas municipio de Durango y otros municipios 3.-Salud Integral 4.-Promajoven 6.-Reconocimiento Mérito académico 7.-...

Fuente: elaboración propia con base en diversas fuentes, principalmente los Informes de Gobierno estatal.

Claramente estos programas no son complementarios y/o coincidentes inmediatos; sin embargo, puede representar información útil no solo porque la mayoría atiende derechos sociales relacionados, sino también para identificar y precisar los criterios de elegibilidad, por ejemplo, para determinar quién merece más una beca de excelencia, si un estudiante que acude a una escuela de calidad o uno inscrito en una escuela multigrado (o entre una escuela en una localidad urbana o en una rural), manteniendo constantes los resultados académicos y otras variables asociadas.

VIII. Principales procesos de gestión

De acuerdo con la revisión de documentos normativos y de planeación del Programa, además de entrevistas a funcionarios clave, es decir, la implementación, el Programa desarrolla o tendría que realizar los siguientes procesos generales y respectivos procedimientos y actividades principales (Ver Anexo 7. Diagrama de procesos del Programa):

Cuadro 20. Principales procesos sustantivos del Programa Becas de Excelencia

#	Nombre del proceso	Procedimientos y actividades	Áreas responsables	Documentos de referencia	Grado consolidación del Proceso
1	Planeación presupuestaria	1.-Propuesta de presupuesto	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y Dirección de Planeación y Evaluación	Diagnósticos, MIR, Fichas de Indicadores y metas.	Medio
		2. Revisión de la propuesta de necesidad de recursos	Dirección de Planeación y Evaluación.	Programas operativos (no se realiza para el caso del Departamento de Becas).	
		3.-Autorización de monto presupuestal			
2	Difusión de la y convocatoria participación ciudadana	1.- Elabora propuesta de convocatoria	Departamento de Becas	Propuesta de convocatoria	Medio
		2.-Reunión de Comité de Becas para revisión de la estrategia general del Programa, así como de la revisión y aprobación de Convocatoria	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y Comité de Becas.	Minutas, Actas de integración de comités, Informes (el equipo de evaluación no tuvo acceso a estos documentos).	
		3.-Preparación materiales.	Departamento de Becas.	Convocatorias	
		4.-Distribución de convocatoria	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y Subsecretaría de Servicios Educativos.	Oficios y Convocatoria. Sitio electrónico y dirección de Facebook de la Secretaría de Educación estatal.	
		5.- Integración de comités de becas en escuelas.	No se realiza.	No se realiza esta actividad.	
3	Registro y de verificación requisitos	1.-Recepción de solicitudes	Departamento de Becas y Gestores (actores diversos que van desde el secciones sindicales y directivos de escuela, hasta funcionarios de la Secretaría de Educación y del Ejecutivo estatales.	Reporte de solicitudes validadas y registros en el Sistema de Administración de Becas.	Medio
		2.-Verificación de integración de expedientes			
		3.-Integración de solicitudes validadas			
4	Selección de beneficiarios	1.-Criterios de priorización	Departamento de Becas	Padrón de beneficiarios	Medio
		2.-Integración de padrón de beneficiarios preliminar			
		3.-Confronta de padrones	No se realiza esta actividad	No se realiza esta actividad.	

#	Nombre del proceso	Procedimientos y actividades	Áreas responsables	Documentos de referencia	Grado consolidación del Proceso
		4.- Padrón de beneficiarios	Comité de Becas y Departamento de Becas	Padrón de beneficiarios.	
		5.-Notificación y publicación de resultados	Departamento de Becas y Subsecretaría de Servicios Educativos.	Listado de beneficiarios.	
5	Entrega de apoyos	1.- Revisión de suficiencia presupuestal	Dirección de Participación Social, Planeación y Evaluación, Administración y Finanzas, de la SEED y las Direcciones de Gasto Educativo y Salud, y Contabilidad de la Secretaría de Finanzas y de Administración Estatal	Documento de saldo en cuenta bancaria	Medio
		2.-Determinación de periodos de pago	Dirección de Participación Social y otras instancias de la Secretaría de Educación y el Ejecutivo estatales.	Oficios y notificaciones.	Medio
		3.Generación y envío de base de datos para la elaboración de cheques	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y la Dirección de Administración y Finanzas de la Secretaría de Educación estatal.	Oficio y disco con listado de beneficiarios por nivel educativo.	
		4. Impresión de cheques	Dirección de Gasto Educativo y Salud y Dirección de Informática de la Secretaría de Finanzas y de Administración estatal.	Disco con listado de beneficiarios y cheques.	
		5.-Distribución de cheques	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas), Dirección de Servicios Regionales y la Dirección de Recursos Humanos.	Nómina y cheques.	

#	Nombre del proceso	Procedimientos y actividades	Áreas responsables	Documentos de referencia	Grado consolidación del Proceso
		6.- Determinación y publicación de fechas y lugares de pagos	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Oficios	Medio
6	Seguimiento y monitoreo de beneficiarios	1.- Atención a quejas y denuncias (el grado de formalización es muy bajo).	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y Comité de Supervisión y Evaluación (no opera).	Reportes de quejas y denuncias	Bajo
		2.-Evaluar la satisfacción de beneficiarios (este procedimiento no está en el marco normativo).		Encuestas de satisfacción (no se realizan).	

En general y, si bien los principales procesos sustantivos se caracterizan por contar con personal y recursos materiales para operar el monto y número de becas actual, el balance de consolidación de los principales procesos del Programa se caracteriza principalmente por lo siguiente:

En ordenamiento de procesos: No se cuenta con un manual o documento normativo ex profeso y, si bien el Manual General de Procedimientos de la Secretaría incluye atribuciones y actividades relacionadas, además de que no está actualizado, no articula lo suficiente los principales procesos, procedimientos y actividades sustantivas del Programa.

Por otro lado, los documentos normativos inmediatos del Programa, el Reglamento de Becas estatal y los Lineamientos para el otorgamiento de becas, no están actualizados y, al menos en lo que refiere a los Lineamientos, no cuentan con el suficiente grado de formalidad.

Este vacío normativo es mayor incluso si se toma en cuenta que al interior del Departamento de Becas hay escasos esfuerzos por el desarrollo de instructivos, reglas de decisión y otras medidas de control interno. El Programa no desarrolla además programas operativos anuales.

Tiempos: En general, el Programa tiene importantes espacios de mejora en la anticipación, fijación y difusión de fechas y periodos clave, por ejemplo, tiempo resolución de las solicitudes de becas, notificación de resultados, solicitud de impresión y entrega de cheques.

En algunos casos esta falta de previsión se debe a que no se cuenta con manuales de procedimientos o rutinas lo suficientemente establecidas; en otros de los casos, al menos en lo que refiere a la programación de entrega de cheques, se explica porque ello depende de la verificación de suficiencia de recursos.

Flujos de información: el no establecer fechas con anticipación, además de que no hay mecanismos efectivos de flujo de información, ocasiona desgaste considerable tanto en el Departamento de Becas como en otras instancias que intervienen, así como a los solicitantes y beneficiarios.

Indicadores e informes de gestión: el Programa no cuenta con suficientes indicadores de gestión, ni productos que den cuenta del desempeño y la gestión completa, tales como reportes de avances y programas operativos.

Mecanismos de implementación sistemática de mejoras: no se encontró evidencia de que el Programa cuente con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, por ejemplo, acciones encaminadas a estandarizar procesos o por implementar mejores prácticas.

Espacios: el espacio para el resguardo de expedientes resulta insuficiente, además de que no garantiza condiciones de seguridad y conservación¹⁵.

Por lo anterior, el Programa se caracteriza en general por un grado bajo en la consolidación de procesos.

¹⁵ Este riesgo es real dadas la recurrencia en toma de instalaciones de la Secretaría de Educación estatal por parte de grupos de personas con demandas insatisfechas varias.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fortalezas

Descripción	Sección	Pregunta (s)
Tiene anclaje sólido en la normatividad general (con estatus de ley) estatal y nacional.	Contribución a las metas y estrategias	5
Atiende Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Contribución a las metas y estrategias	8
Atiende población y objetivos clave para el desarrollo humano y competencias de las personas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	9
El Programa tiene amplia aceptación entre estudiantes.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención.	10
El Programa se ha caracterizado por incrementos mínimos pero sostenidos de población atendida, así como en recursos presupuestales invertidos (al menos en términos nominales), si bien todavía muy por debajo de lo necesario para atender a toda la población objetivo.	Presupuesto y rendición de cuentas	23
Disposición de funcionarios responsables inmediatos de la operación por avanzar hacia la consolidación del Programa.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión

Oportunidades

Descripción	Sección (s)	Pregunta (s)
Hay diversos referentes de la evolución y diversificación de programas de becas enfocados en fortalecer la excelencia, por ejemplo, además del académico, sobre talento artístico, deportivo y tecnológico.	Justificación de la creación y el diseño	4
Existencia de abordajes teóricos sobre los efectos de las becas en resultados académicos, lo cual podría ser utilizado por el Programa para la documentación de la justificación teórica. El Programa cuenta también con acceso a diversas bases de datos que pueden ser aprovechadas para generar evidencia sobre los resultados.	Justificación de la creación y el diseño	3
La estructura del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), en el marco de la Nueva Escuela Mexicana puede contribuir a fortalecer los diagnósticos relacionados con aprovechamiento (rendimiento) académicos y permanencia de los estudiantes, así como fortalecer la participación social.	Justificación de la creación y el diseño	2 y 24
La Secretaría (SEED) tiene atribuciones para solicitar e integrar los padrones de beneficiarios de todos los programas –públicos y privados- de becas en el Estado que, de realizarse permitiría avanzar en el análisis de confronta de padrones.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13

Descripción	Sección (s)	Pregunta (s)
Plataformas tecnológicas y de la información podrían fortalecer las actividades de difusión y operación del Programa.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	12
El Reglamento Estatal de Becas considera la integración y operación de un Comité de Supervisión y Evaluación que, de realizarse, contribuiría a dar seguimiento y monitoreo al Programa.	Presupuesto y rendición de cuentas	24
EL Programa puede ser un referente y articulador para otros programas enfocados en mejorar resultados académicos y la permanencia escolar.	Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas	25

Debilidades

Descripción	Sección	Pregunta (s)
No se cuenta con una identificación y diagnóstico exclusivo (inmediato), sólido, actualizado y, sobre todo, centrado en la variable resultados académicos.	Justificación de la creación y el diseño	2
Hay poca claridad sobre los criterios, alternativas y en general sobre el balance que sugiere que Becas de Excelencia es el que brinda el mayor aporte –en el contexto educativo– para reconocer y estimular el rendimiento escolar sobresaliente y favorecer la continuidad en escuelas públicas de educación básica y normal.	Justificación de la creación y el diseño	3 y 4
Escasos esfuerzos de revisión y acompañamiento teórico, así como por desarrollar evidencia a partir de análisis al padrón de beneficiarios, estadísticas escolares y resultados de variables de contexto.	Justificación de la creación y el diseño	3
El Programa muestra rigidez para explorar nuevas modalidades de reconocimiento y estímulo al rendimiento académico.	Justificación de la creación y el diseño	4
La denominación Becas de Excelencia no es del todo congruente (no refleja) con todas las modalidades o componentes del Programa.	Justificación de la creación y el diseño	1
El Programa no justifica elementos clave, por ejemplo, por qué solo la educación básica (sin preescolar) y normal, los montos y diferencial en las becas, modalidades y distribución del presupuesto según niveles educativos.	Justificación de la creación y el diseño	3
La contribución documentada a la planeación estatal en general es débil y poco explícita.	Contribución a las metas y estrategias	6
El Reglamento de Becas y Lineamientos no están actualizados ni alineados entre sí, además de que presentan vacíos de y en apartados clave.	Contribución a las metas y estrategias	5

Descripción	Sección	Pregunta (s)
No se documenta la alineación con la planeación nacional ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Contribución a las metas y estrategias	7 y 8
Inconsistencias en la definición, identificación y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	9
Escasa solidez en criterios y mecanismos de selección en lo que respecta a variables socioeconómicas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
La selección de los beneficiarios, en la práctica, tiene una fuerte injerencia de personas que hacen de gestores, con el consecuente riesgo de uso clientelar y sistema de cuotas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
Permitir refrendar con un promedio menor al de nuevo ingreso podría desincentivar la cultura del esfuerzo y superación.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
No existe una estrategia de cobertura en el corto mediano y largo plazos que establezca prioridades según variables geográficas, niveles educativos, tipos de escuelas, entre otras variables relevantes.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	12
El Programa no considera –dentro de su marco de acción- en forma deliberada y sistemática criterios para atender desigualdades regionales, municipales y entre grupos de población.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	12
No hay mecanismos ni estrategias para la confronta de padrones de beneficiarios de becas asociadas con resultados académicos y otras relacionadas con otros objetivos complementarios tales como las que buscan reducir la deserción escolar.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
El Programa prácticamente no integra información relevante sobre características de solicitantes que no cumplen con los requisitos, así como aquellos que sí cumplen pero que, por insuficiencia presupuesto no fueron aceptados.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	10
Dificultades y errores en el llenado de documentación de las solicitudes de becas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	14
El padrón de beneficiarios omite la integración de información relevante de beneficiarios, por ejemplo, ingresos totales de la familia, número total de integrantes, entre otras.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	15
Laxitud en los mecanismos de entrega y validación de identidad de beneficiarios en el cobro de becas.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	16
No se cuenta con un manual, lineamientos o directrices para integrar, depurar y actualizar el padrón de beneficiarios.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	15
No se cuenta ni se difunde el aviso de privacidad de la información de los beneficiarios.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17

Descripción	Sección	Pregunta (s)
El Programa no tiene mecanismos para conocer la percepción de beneficiarios y otros actores clave.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17
No se documentan situaciones de complicaciones en los pagos ni de quejas y denuncias.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	16
No se cuenta con estrategias y acciones de verificación de la información proporcionada por los solicitantes y beneficiarios del Programa.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17
No se cuenta con manuales, instructivos, reglas de decisión y en general directrices para el control y seguridad de la información.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17
La MIR de referencia no es exclusiva del Programa, sino que se comparte con otro programa implementado por el Departamento de Becas.	Evaluación y análisis de la lógica causal	22
La documentación de la cadena causal presenta claros vacíos y frágil concatenación.	Evaluación y análisis de la lógica causal	18
No es posible validar la lógica horizontal y vertical, en principio porque no se incluyen todas las actividades necesarias y suficientes (y correspondientes indicadores), pero también porque hay claras inconsistencias en los medios de verificación y supuestos.	Evaluación y análisis de la lógica causal	22
No documenta en forma sistemática los riesgos y oportunidades del Programa.	Evaluación y análisis de la lógica causal	19
No se dimensionan gastos de operación y costos unitarios del Programa.	Presupuesto y rendición de cuentas	23
Escasa información desagregada y en medios de fácil acceso a los beneficiarios y la población en general sobre los resultados del Programa.	Presupuesto y rendición de cuentas	24
Débiles mecanismos de evaluación interna, auditoría y contraloría social.	Presupuesto y rendición de cuentas	24
La línea presupuestal actual da espacio a que recursos sean destinados a otros tipos de becas y apoyos y no en forma exclusiva a Becas de Excelencia.	Presupuesto y rendición de cuentas	23
No se publican documentos clave del Programa, por ejemplo, padrón de beneficiarios, el Reglamento y los Lineamientos de Becas.	Presupuesto y rendición de cuentas	24
Los recursos del Programa no se administran en una cuenta bancaria exclusiva.	Presupuesto y rendición de cuentas	23
Mecanismos de quejas y denuncias con grado bajo de consolidación.	Presupuesto y rendición de cuentas	24
Escasa participación ciudadana en el diseño y la operación del Programa.	Tema transversal	Tema transversal
El Programa presenta una estrategia poco clara sobre la compatibilidad con otras becas y apoyos, incluso con el Programa consigo mismo.	Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas	25

Descripción	Sección	Pregunta (s)
El Programa no documenta las posibles coincidencias y complementariedades con programas que buscan mejorar los resultados académicos y la reducción de la deserción escolar.	Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas	25
El Departamento de Becas no cuenta con un manual de procedimientos (referidos explícitamente al Programa) tanto al interior del Departamento como de vinculación con otras instancias de la SEED.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión
Indeterminación y falta de anticipación de fechas clave en los procesos, por ejemplo, notificación de resultados y entrega de apoyo.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión
No hay evidencia de mecanismos de mejora continua y estandarización de procesos clave del Programa.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión
El Programa no cuenta con programas operativos, con lo cual reduce la capacidad de vincular en forma explícita a la planeación en los distintos ámbitos de gobierno, así como a articular la implementación.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión
No se considera la participación directa del titular de la Dirección de Planeación y Evaluación en el Comité de Becas.	Principales procesos de gestión	Principales procesos de gestión

Amenazas

Descripción	Sección	Pregunta (s)
Un sistema de cuotas e injerencias de funcionarios externos al Programa tanto de la Secretaría de Educación estatal como fuera de ella, podrían derivar en una pérdida de identidad, desvío en los objetivos, además del deterioro de la imagen del Programa.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
Utilización del Programa como ficha de cambio en negociaciones diversas en el contexto de la SEED.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
Las condiciones orográficas del estado hacen más difícil la interacción con el Programa a la población con mayores necesidades económicas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	13
El riesgo de pérdida de documentación tanto de los beneficiarios como aquella generada por los responsables del Programa en su operación derivado de la recurrente toma de instalaciones de la Secretaría.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	17

Los cambios de gobierno y las consecuentes modificaciones, reducciones presupuestales o eliminación de programas.	Presupuesto y rendición de cuentas	23
---	------------------------------------	----

Propuesta de recomendaciones y observaciones

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
1	Fortalecer y reorientar el diagnóstico hacia variables relacionados con el rendimiento escolar.	Justificación de la creación y diseño	Elaborar un documento de diagnóstico que permita conocer la situación actual en términos de variables como rendimiento académico y otras asociadas (deserción, eficiencia terminal, calidad educativa) de estudiantes de escuelas (y tipos) de educación básica y normalistas públicas, con información desagregada por tipo y nivel de escuela, municipios, regiones, perspectiva de género y comparación con la situación nacional.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna, en coordinación con la Dirección de Planeación y Evaluación.	El Programa contará con evidencia sobre las causas, situación actual y en la medida de lo posible, los patrones de evolución de la realidad en la que opera.
2	Fortalecer la capacidad del Programa para justificar y generar evidencia sobre la pertinencia de los principales mecanismos y estrategias de intervención.	Justificación de la creación y el diseño	Desarrollar análisis sobre elementos clave de los mecanismos de intervención del Programa: modalidades, montos y diferenciales según nivel educativo, proporción de becas por nivel educativo, tipo de apoyo, entre otros.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	El Programa hace explícita la racionalidad de los mecanismos de intervención.
3	Explorar nuevas formas de compromiso de los beneficiarios con el Programa, entre ellas, unas que incluyan una mayor conciencia y participación en acciones de beneficio escolar y comunitario.	Justificación de la creación y el diseño	Desarrollar un programa piloto en el cual, sin ningún condicionamiento y sin que intervengan actores distintos a los responsables del Programa, se promueva que los beneficiarios presenten propuestas y en su caso realicen acciones de mayor compromiso en favor de las dinámicas escolares y la comunidad.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Un Programa que evoluciona y encuentra nuevas formas de fortalecer y estimular el rendimiento académico comprometido con causas escolares y comunitarias.
4	Revisar la congruencia de la denominación del Programa según los objetivos y modalidades, población potencial y objetivo, así como tipos de apoyo.	Justificación de la creación y el diseño	Acordar una denominación que comprenda las distintas modalidades, objetivos y poblaciones del Programa.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Una denominación acorde con la mecánica operativa y objetivos principales del Programa.
5	Fortalecer la vinculación del Programa con los principales referentes normativos	Contribución a las metas y estrategias	Documentar la vinculación del Programa con los principales referentes de planeación	Departamento de Becas y Dirección de	Un Programa congruente que hace sinergias con las

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
	(plataforma institucional) y de planeación (actividades sustantivas) en los distintos ámbitos de gobierno.		faltantes, entre ellos, el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Sectorial de Educación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Buscar que los documentos de planeación del ámbito estatal incluyan estrategias explícitas relacionadas con los objetivos del Programa.	Planeación y Evaluación	estrategias y esfuerzos de planeación y normatividad de los distintos ámbitos de gobierno.
6	Revisar y determinar con claridad los criterios y mecanismos de elegibilidad en la selección de beneficiarios.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Desarrollar criterios y mecanismos y, en su caso, un algoritmo, para la priorización en la selección de beneficiarios. Entre los criterios, determinar la ponderación de variables relevante como el rendimiento académico y las condiciones socioeconómicas, entre otras, que se consideren relevantes.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Contar con mecanismos y criterios de elegibilidad explícitos y transparentes tanto para los aspirantes y beneficiarios como para los operadores del Programa.
7	Incorporar estrategias adicionales de difusión para alcanzar a toda la población potencial y objetivo.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Explorar redes sociales tales como Facebook (además de la cuenta de la SEED), así como involucrar (lo que implicará crearlos) más a los comités de becas en las escuelas.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Reducción de los riesgos de exclusión de estudiantes con altos promedios académicos con las mayores necesidades económicas.
8	Determinar y cuantificar con mayor claridad cuál es la población potencial y objetivo del Programa, especialmente sobre los criterios relacionados con vulnerabilidades.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Definir y caracterizar las poblaciones potencial y objetivo de acuerdo con las distintas modalidades del Programa: educación básica, normalista y con necesidades especiales.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El Programa cuenta con análisis y sistematización de información referente para las estrategias de cobertura y focalización.
9	Fortalecer el diseño y uso del estudio socioeconómico que solicita el Programa como parte de las solicitudes de ingreso o refrendo al Programa.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Incluir reactivos en el documento de estudios socioeconómicos que permitan el cálculo de variables clave tales como ingreso per cápita.	Departamento de Becas	El Programa cuenta con insumos de información socioeconómica para, en caso necesario, priorizar en la selección de beneficiarios.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
10	Revisar los criterios de compatibilidad del Programa con otras becas e incluso consigo mismo en la selección de beneficiarios.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Establecer en los principales documentos normativos y de difusión del Programa con qué becas existe o no compatibilidad. Este análisis también debe incluir la revisión sobre la pertinencia o no la limitación de una Beca de Excelencia por familia, según se establece actualmente en el Reglamento de Becas.	Comité de Becas y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Los aspirantes, beneficiarios y ciudadanía tienen claridad sobre la compatibilidad del Programa con otros programas, apoyos y acciones.
11	Avanzar en el desarrollo de mecanismos e instrumentos con los niveles educativos para la identificación de estudiantes con altos rendimientos académicos que tienen las mayores necesidades económicas y en especial aquellos que se encuentren en riesgo de deserción o interrupción de estudios.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Establecer convenios de colaboración con los niveles educativos y, en su caso, buscar la colaboración con representantes de los comités de becas para identificar casos de estudiantes que por su desempeño académico y condiciones socioeconómicas sean fuertes candidatos a ser beneficiarios del Programa.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna y Subsecretaría de Servicios Educativos de la SEED	Fortalecimiento de la capacidad proactiva del Programa para identificar a la población objetivo y promover y facilitar su ingreso al Programa.
12	Fortalecer la filosofía e imagen asociada a la excelencia del Programa.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Garantizar que los criterios de selección de beneficiarios sean congruentes y se apliquen en forma rigurosa. Realizar un estudio donde se evalúe la pertinencia de aumentar el promedio mínimo para ser beneficiario del Programa. Desarrollar un logo para el Programa.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	El Programa cuenta con prestigio y es referente de apoyo a beneficiarios de excelencia en la educación básica y normal.
13	Diseñar una estrategia de cobertura de mediano y largo plazos que contribuya no sólo a dar horizonte geográfico y poblacional, sino también presupuestal y de estrategias de difusión.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Desarrollar estrategias y mecanismos de atención con horizontes de corto, mediano y largo plazos	Departamento de Becas, con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación, y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El Programa cuenta con escenarios y estrategias de operación con un horizonte de operación de mediano y largo plazos.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
14	Avanzar hacia la reducción del porcentaje de aspirantes no seleccionados. Se sugiere que dicho porcentaje no sea mayor al 15%.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Considerar aumentar el promedio mínimo como parte de los requisitos del Programa. Gestionar aumento de recursos presupuestales.	Comité de Becas y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	El porcentaje de aspirantes no seleccionados es menor a 15 %:
15	Considerar eliminar requisitos (documentos) excesivos, algunos de los cuales podrían obtenerse a través de otros medios y, en general que pueden implicar costos y barreras para la presentación de solicitudes, como por ejemplo, las constancias de inscripción.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Realizar un estudio sobre las implicaciones, usos, costos tanto para los beneficiarios como para el Programa, de los documentos que se solicitan como parte de los requisitos para aspirar a ser beneficiario del Programa.	Comité de Becas y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	El Programa solicita sólo los requisitos y documentos necesarios e indispensables para garantizar la correcta operación.
16	Hacer explícito en los principales documentos de difusión que el trámite de solicitud de becas es gratuito y ajeno a intereses político-electorales.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Considerar la inclusión de las siguientes leyendas en las convocatorias y demás documentos de difusión: 1) Programa gratuito y, 2) Público y ajeno...	Departamento de Becas	Disminuir el riesgo de que el Programa sea utilizado atendiendo objetivos distintos a los establecidos en la normatividad.
17	Facilitar el llenado del estudio socioeconómico como parte de las solicitudes de becas.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Desarrollar un instructivo para el llenado de solicitudes de becas, y que además esté disponible en el sitio electrónico de la SEED.	Departamento de Becas	Disminuir la cantidad de errores en el llenado por parte de los aspirantes, así como de los beneficiarios que buscan refrendar.
18	Desarrollar una estrategia y criterios para una distribución más equitativa en la entrega de becas, que considere, entre otros, aspectos geográficos, género, niveles educativos, tipos de escuelas, población indígena, capacidades diferentes, condiciones de marginación.	Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	Realizar análisis estadístico y en la medida de lo posible georreferenciado sobre proporciones de recursos destinados del Programa según variables clave: niveles educativos, geográficos, género, entre otras.	Comité de Becas y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas)	Reorientar los recursos del Programa hacia beneficiarios con mayores necesidades económicas y en situaciones de riesgo.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
19	Explorar y desarrollar mecanismos dirigidos a bancarizar la entrega de becas a los beneficiarios.	Padrón de beneficiarios de y de mecanismos atención	Valorar y en su caso realizar un piloto de pagos a beneficiarios normalistas y a beneficiarios que reciben otros tipos de apoyos a través de transferencias electrónicas, especialmente entre aquellos estudiantes en los principales centros poblacionales.	Departamento de Becas y Dirección de Gasto Educativo y Salud de la Secretaría de Finanzas y de Administración estatal.	Liberar al Programa del uso de recursos operativos, a la vez que se disminuye el riesgo de que la entrega se preste a usos distintos a los establecidos por el Programa.
20	Avanzar hacia la realización de análisis sobre efectos y satisfacción del Programa no sólo entre beneficiarios sino también entre profesores, población postergada y ex beneficiarios.	Padrón de beneficiarios de y de mecanismos atención	Realizar sondeos o encuestas de satisfacción con el Programa entre beneficiarios, aspirantes y otros actores del ámbito escolar. Entre los temas a abordar estaría, el significado de la beca para los beneficiarios, montos, uso, expectativas, satisfacción, propuestas de mejora. Plantear la realización de una evaluación de impacto del Programa.	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas) y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El Programa cuenta con mecanismos de retroalimentación directa por parte de los beneficiarios, aspirantes y demás actores interesados e involucrados.
21	Avanzar en la integración de información sobre los solicitantes no seleccionados y de aquellos que presentaron solicitudes improcedentes.	Poblaciones de y de mecanismos elegibilidad	Desarrollar registros con los datos información más relevante de aspirantes que no fueron seleccionados. Documentar las causas de solicitudes improcedentes.	Departamento de Becas	El Programa dimensiona el número y avanza en la población postergada.
22	Promover que los beneficiarios tengan acceso al aviso de privacidad y conozcan sobre el uso que el Programa da a los datos personales recabados como parte de los procesos de atención.	Padrón de beneficiarios de y de mecanismos atención	Incluir un vínculo al aviso de privacidad en todos los documentos donde los beneficiarios proporcionen datos personales, el cual pueda consultarse en el sitio electrónico de la SEED.	Departamento de Becas y el área de Sistemas-Informática de la SEED	Dar cumplimiento de las leyes de protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados.
23	Desarrollar mecanismos para realizar acciones de inspección y verificación de la información y datos que los beneficiarios proporcionen al Programa.	Padrón de beneficiarios de y de mecanismos atención	Realizar acciones de inspección y verificación (visitas domiciliarias, comunicación telefónica, consultas a autoridades, entre otras) de información de los beneficiarios del Programa.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna y Comité de	El Programa garantiza que los beneficiarios efectivamente atienden los criterios de priorización y

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
				Supervisión y Evaluación	demás condiciones del Programa.
24	Fortalecer los mecanismos de control para asegurar que quienes aparecen como beneficiarios sean quienes efectivamente reciban los pagos.	Padrón de beneficiarios y de mecanismos de atención	Explorar incluir la firma del tutor, copia de credencial de estudiante, confirmación (muestra aleatoria) vía telefónica o correo electrónico, o a través del comité de becas.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna Dirección de Recursos Humanos y Subsecretaría de Servicios Educativos	Los pagos se entregan efectivamente a los beneficiarios seleccionados por el comité de becas.
25	Fortalecer los mecanismos y controles para la integración, depuración y/o actualización de las bases de datos clave para el Programa.	Padrón de beneficiarios y de mecanismos de atención	Desarrollar un manual para la integración, validación y actualización, criterios y controles de seguridad de la información concentrada en el Sistema de Administración de Becas.	Departamento de Becas	Contar con bases de datos con información fidedigna, actualizada y con controles de seguridad robustos.
26	Fortalecer las medidas de control interno y seguridad de la información.	Padrón de beneficiarios y de mecanismos de atención	Diseñar instructivos, reglas de decisión e incentivos que contribuya a una mayor claridad en cuanto a responsables en procesos clave de la operación del Programa, entre ellos, la selección e integración del padrón de beneficiarios y el Sistema de Administración de Becas.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El Programa cuenta con mecanismos robustos de control interno y seguridad de la información.
27	Avanzar hacia la integración de un padrón de beneficiarios que incluya más resultados de variables que permitan conocer las características más relevantes de los beneficiarios, homologado además con la estructura y requerimientos para el padrón único de beneficiarios.	Padrón de beneficiarios y de mecanismos de atención.	Incluir datos adicionales relevantes para caracterizar a los beneficiarios en el padrón de beneficiarios, por ejemplo, calificaciones, ingresos, número de integrantes del hogar, condición indígena, modalidad de beca que recibe, etcétera.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El padrón de beneficiarios debe constituirse en una herramienta no sólo para la sistematización de información de los beneficiarios, sino también para la comprobación del ejercicio de los recursos, así como para facilitar las acciones de evaluación interna y externa.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
28	Publicar el padrón de beneficiarios incluyendo información tan desagregada como sea posible pero atendiendo la normativa en materia de privacidad y tratamiento de datos personales.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	Publicar el padrón de beneficiarios como parte de las obligaciones de transparencia de la información.	Departamento de Becas y área de Sistemas-Informática de la SEED.	Contribuir a una mayor transparencia sobre quién recibe los apoyos del Programa.
29	Establecer con claridad y anticipación fechas clave, por ejemplo, para la realización de entrega de recursos, la impresión y fondeo de cheques.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	Establecer un calendario donde se difunda, con la debida anticipación, fechas de actividades clave en documentos de difusión hacia los beneficiarios pero también a las diversas áreas que participan en la operación del Programa: publicación de resultados, impresión de cheques, fechas de pagos, entre otras.	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Contribuir a una mayor certidumbre sobre la realización de actividades y etapas clave del Programa.
30	Avanzar hacia la operación de actividades, procedimientos y procesos que podrían realizarse en plataformas digitales, tales como el envío de solicitudes y la consulta de resultados y estatus dentro del Programa.	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	Explorar en conjunto con el área de Informática de la SEED el desarrollo y utilización de plataformas tecnológicas en los trámites de envío de solicitudes de becas y consulta de información relevante sobre la operación del Programa.	Departamento de Becas y área de Sistemas-Informática de la SEED	El Programa aprovecha las plataformas digitales para facilitar la relación aspirante-beneficiarios con los responsables del Programa.
31	Desarrollar una lógica causal que incluya como eje central el estímulo y reconocimiento de resultados académicos.	Evaluación y análisis de la lógica causal	Documentar investigaciones relacionadas sobre los efectos de los programas de becas en el rendimiento académico.	Departamento de Becas.	El Programa tiene claridad sobre los efectos esperados de las acciones y mecanismos de intervención.
32	Desarrollar un conjunto de indicadores que permitan dar seguimiento y monitoreo integral al desempeño del Programa.	Evaluación y análisis de la lógica causal	Desarrollar una MIR exclusiva, con lógica vertical y horizontal debidamente validada, con indicadores de desempeño y gestión que incluyan todos los niveles y desagregaciones correspondientes: nivel educativo, tipo de beca, género, etcétera.	Departamento de Becas en coordinación con la Dirección de Planeación y Evaluación.	El Programa cuenta con un instrumento a partir del cual tanto los responsables del Programa como actores externos interesados puedan evaluar el desempeño.
33	Impulsar medidas preventivas y correctivas para el control y erradicación de los principales riesgos asociados al Programa.	Evaluación y análisis de la lógica causal	Desarrollar una Matriz de Riesgos y llevar un seguimiento de las acciones enfocadas al control y erradicación de riesgos.	Departamento de Becas en coordinación con la	El Programa cuenta con mecanismos para prevenir y

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
				Dirección de Planeación y Evaluación.	reaccionar ante situaciones de riesgo.
34	Impulsar los mecanismos de contraloría y participación social.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Establecer convenios con los niveles educativos y autoridades en las escuelas para la creación de comités de becas o bien aprovechar los comités que se hayan creado para otros tipos de becas o seguimiento de acciones de mejora en las escuelas.	Dirección de Participación Social, Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	Los comités de becas se constituyen en agentes de difusión, supervisión y seguimiento de la operación del Programa.
35	Fortalecer las acciones de supervisión y evaluación externa a través del Comité de Supervisión y Evaluación de Becas.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Crear, conforme a la estructura y atribuciones establecidas en el Reglamento Estatal de Becas, el Comité de Supervisión y Evaluación de Becas, que incluya una participación mayoritaria de actores de la sociedad civil.	Comité y Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Fortalecimiento de mecanismos de supervisión y evaluación.
36	Dotar al Programa de identidad presupuestal propia y que pueda rastrearse en forma explícita desde el Presupuesto de egresos estatal.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Gestionar una línea presupuestal que refiera en forma explícita al Programa Becas de Excelencia.	Dirección de Planeación y Evaluación y la Dirección de Administración y Finanzas de la SEED, y la Dirección de Gasto Educativo de la Secretaría de Finanzas y de Administración estatal.	Se destinan recursos en forma deliberada y explícita en el Presupuesto de egresos estatal al Programa Becas de Excelencia.
37	Realizar mayores esfuerzos para la desagregación de los gastos en los que incurre el Programa.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Desarrollar metodologías para estimar los distintos conceptos de gasto: servicios personales, materiales y suministros, servicios generales, transferencias, entre otros.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna y Dirección	Estimaciones de los gastos e inversiones reales de la operación del Programa.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
				de Administración y Finanzas	
38	Propiciar la cultura de denuncia y quejas entre los aspirantes, beneficiarios y público en general ante situaciones que afecten derechos o sean contrarias a los objetivos y operación esperada del Programa.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Incluir y hacer énfasis entre los beneficiarios y aspirantes sobre los mecanismos ágiles de quejas y denuncias, tanto en escuelas, en redes sociales de la SEED (o cuentas específicas para el Programa), números de teléfono, direcciones de correo electrónico o directamente en el Departamento de Becas.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna y Subsecretaría de Servicios educativos	Fortalecimiento de la cultura de denuncia y la capacidad para atención por parte de los responsables del Programa.
39	Promover una agenda de evaluación y auditorías –interna y externa- transparencia y rendición de cuentas del Programa.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Desarrollar una agenda de auditorías y evaluaciones internas y externas, que involucre a la Contraloría y la Auditoría estatales, así como al Inevap.	Dirección de Planeación y Evaluación y Departamento de Becas de la SEED, Secretaría de Contraloría, Comité de Supervisión y Evaluación y el Inevap	El Programa cuenta con un seguimiento integral que promueve mejoras en el diseño y la operación.
40	Destinar los recursos del Programa a una cuenta bancaria exclusiva.	Presupuesto y de rendición de cuentas	Crear una cuenta bancaria exclusiva para el fondeo del pago de Becas de Excelencia.	Dirección de Gasto Educativo y Salud (Contabilidad) de la Secretaría de Finanzas y Administración estatal	Contribuir a una mayor transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio de los recursos del Programa.
41	Buscar una mayor articulación con las acciones, programas y políticas públicas enfocadas a mejorar los resultados académicos y permanencia de los estudiantes.	Posibles complementariedades y coincidencias con otros programas	Desarrollar un documento de análisis sobre los programas, acciones y políticas públicas de los distintos ámbitos de gobierno y de la iniciativa privada que pudieran presentar coincidencias y/o complementariedades.	Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	Contar con evidencia para diseñar estrategias en busca de sinergias y evitar duplicidades en los apoyos.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
			Establecer de convenios con instituciones responsables de programas que pudieran ser coincidentes o complementarios con Becas de Excelencia: municipios, esfuerzos de la iniciativa privada y programas propios de la SEED y otros en los ámbitos estatal y nacional.		Convenios que favorezcan mayores sinergias, a la vez que evitar duplicidades en el ejercicio de los recursos.
42	Promover una mayor formalización de la operación del Comité de Becas del Programa.	Principales procesos de gestión	de Integrar documentos (orden del día, minutas, acuerdos, reportes) donde se dé cuenta de los posicionamientos, criterios, acuerdos y en general sobre el seguimiento de acciones clave para el Programa.	Comité de Becas, Dirección de Participación Social (Departamento de Becas).	El Programa documenta y transparenta el desarrollo de estrategias, posicionamientos y resoluciones del Comité de Becas.
43	Fortalecer, vía programas operativos, las acciones y productos para la planeación y seguimiento de la operación del Programa.	Presupuesto y rendición de cuentas	de Desarrollar programas operativos anuales, donde se incluyan actividades, procedimientos y procesos, responsables, presupuesto, metas, tiempos y mecanismos de coordinación claves para el Programa.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	El Programa cuenta con un documento referente de la operación.
44	Buscar un mayor involucramiento de las áreas de planeación de la Secretaría de Educación en las estrategias de intervención del Programa.	Principales procesos de gestión	de Integrar al Comité de Becas la participación de la Dirección de Planeación y Evaluación de la SEED.	Dirección de Participación Social	Seguimiento más puntual de los objetivos, necesidades y en general de la operación del Programa.
45	Sistematizar los principales procesos, procedimientos y actividades relacionados con la operación del Programa.	Principales procesos de gestión	de Documentar, a través de manuales, instructivos, diagramas de flujo, los principales procesos, procedimientos y actividades.	Departamento de Becas, Subsecretaría de Educación Región Laguna y área encargada de actualización y seguimiento normativo en la SEED.	El Programa cuenta con mayor certeza sobre las atribuciones, fechas, mecanismos de coordinación y comunicación así como de responsables en procesos, procedimientos y actividades clave en la operación.

No.	Propuesta de recomendaciones y observaciones	Relación FODA	Acciones propuestas	Responsables	Resultados esperados
46	Reforzar las acciones de capacitación en Metodología de Marco Lógico, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, así como en sistematización de procesos.	Principales procesos de gestión	Desarrollar una agenda y productos para la capacitación para funcionarios del Departamento de Becas y los responsables del Programa en Región Laguna sobre Metodología de Marco Lógico y Gestión para Resultados y sistematización de procesos.	Dirección de Planeación y Evaluación y Subsecretaría de Educación Región Laguna	Fortalecimiento de las capacidades y habilidades con enfoque para resultados.
47	Diseñar mecanismos para monitorear el estatus (activo-inactivo) de estudiantes seleccionados para Beca de Excelencia antes de los periodos de pago.	Principales procesos de gestión	Establecer mecanismos de colaboración con los niveles educativos para actualizar el estatus de los beneficiarios en el sistema escolar.	Departamento de Becas, Dirección de Recursos Humanos (Subdirección de Remuneraciones) y Subsecretaría de Servicios Educativos	Los responsables del Programa no emiten cheques de estudiantes que ya no están activos en el sistema escolar.
48	Actualizar y formalizar los Lineamientos del Programa y el Reglamento de Becas estatal.	Todas las secciones.	Homologar estos dos y el resto de documentos normativos en cuanto a objetivos, modalidades de becas y población objetivo. Publicar (para fines de formalización) estos dos documentos en el Periódico Oficial estatal.	Departamento de Becas	Contar con documentos normativos con capacidad suficiente para estructurar y referenciar la operación del Programa.
49	Avanzar en las perspectivas de género, condición indígena y en general de inclusión y derechos humanos en documentos clave y en la operación del Programa.	Todas las secciones.	Incluir la perspectiva de género, condición indígena, capacidades diferentes y derechos humanos, según corresponda, en la convocatoria, padrón de beneficiarios, MIR, diagnósticos, informes de resultados, estudios socioeconómicos y solicitudes de becas.	Todas las áreas que participan en la planeación y operación del Programa	El Programa contribuye a temas transversales sensibles enfocados a crear condiciones y fortalecer las políticas de inclusión.
50	Desarrollar un sistema de archivos relacionados con la planeación y operación del Programa.	Todas las secciones	Integrar un índice-catálogo de los principales archivos asociados con el diseño y operación del Programa.	Departamento de Becas y Subsecretaría de Educación Región Laguna	Fortalecimiento de la evidencia documental que permita no sólo agilizar la operación del Programa sino también facilitar las actividades de evaluación y control interno.

Conclusiones

Esta evaluación destaca algunas de las fortalezas del Programa, principalmente relacionadas con el objetivo y los grupos de población a quien está dirigido; sin embargo, también hay claros e importantes espacios de mejora en todos los apartados del diseño-operación actual que, de superarse, el Programa Becas de Excelencia podría liberar el potencial para avanzar en distintas direcciones y áreas para la creación de valor público.

Los cambios al diseño debe replantearse y avanzar en distintos planos, fuertemente interconectados, algunos de ellos que dependen directamente de los responsables inmediatos del Programa; en tanto, otros se relacionan con el contexto de operación y, en esa medida, requerirán del compromiso y participación de actores externos que van desde el más alto nivel del Ejecutivo (incluida la Contraloría), Legislativo (Auditoría) y Evaluación estatales hasta la estructura básica en las escuelas, el ámbito municipal de gobierno y la participación social.

Entre los cambios que dependen directamente de los responsables del Programa se requiere avanzar en tres planos y a la vez guías para crear valor público: la Metodología de Marco Lógico, el enfoque de Gestión para Resultados y el abordaje de políticas públicas.

En el primer caso, el mayor ejercicio de la Metodología de Marco Lógico deberá contribuir a desarrollar, entre otros aspectos, un análisis más preciso de la definición del problema u oportunidad que aborda el Programa, un diagnóstico ex profeso con datos e información centrada en los resultados de rendimiento escolar y con desagregaciones relevantes, así como también a la determinación con mayor claridad de los objetivos, poblaciones y mecanismos de elegibilidad, al análisis y selección entre las distintas alternativas y modalidades posibles, a la definición de la Estructura analítica y, en última instancia, a la elaboración de una MIR que incluya indicadores claros, (completos, que validen la lógica vertical y horizontal) y relevantes para evaluar contribuir a estructurar la operación y evaluación del desempeño del Programa.

En el proceso de aclaración y precisión de objetivos y mecanismos de elegibilidad, el Programa tendrá que determinar el balance entre resultados académicos, condiciones socioeconómicas de los estudiantes, situaciones de riesgo, y la vez considerar contribuir a la disminución de las desigualdades regionales y otras variables transversales en la planeación estatal y nacional.

Lo que se avance en este plano tendrá que ser acompañado con una estrategia amplia de difusión y mecanismos de transparencia que contribuya a resolver dos de los principales problemas en el diseño-operación del Programa: 1) la alta dependencia del Programa del sistema de gestores, donde claramente hay prácticas de sistemas de cuotas y claros espacios para la discrecionalidad y, 2) el sistemático y profundo desgaste que representa el Programa para sus operadores y para las poblaciones potencial, objetivo y atendida al no contar con calendario determinado (tiempo de revisión de solicitudes, notificación de resultados, fechas de pago) con anticipación y difusión suficientes.

Estos cambios claramente no se darán en el vacío, sino que tendrán que acompañarse atendiendo la plataforma normativa institucional, algunas veces estableciendo vínculos explícitos, pero también y principalmente a través de resultados y contenidos concretos, por ejemplo, la elaboración del padrón de beneficiarios que incluya variables relevantes que permita conocer quiénes son, en términos de variables sociales relevantes, los beneficiarios, la elaboración, mecanismos de atención, actualización y seguimiento de

lineamientos (o reglas de operación), manuales, instructivos, los programas operativos anuales, el fortalecimiento en el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, los informes financieros, la incorporación de perspectiva de género, indígena, de capacidades diferentes, así como el desarrollo de un sistema de archivos, mecanismos de evaluación interna y participación ciudadanas. La dotación de un marco normativo inmediato (Reglamento, lineamientos, instructivos y reglas de decisión), actualizado, alineado, completo, es una necesidad urgente a los fines de articular y direccionar el Programa según la estrategia que se defina en adelante.

En el avance de los dos planos anteriores podría y deberá potenciarse sustancialmente incorporando el análisis de política pública, entre otros aspectos, además de profundizar y ampliar en los aspectos anteriores, para contar con mejores análisis en términos de complementariedades y coincidencias, dar horizonte presupuestal, fortalecer los procesos de gestión, la coordinación y vinculación intra e interinstitucionales, y la inclusión y participación de los distintos actores y en general para contar con una teoría de cambio documentada.

El interjuego y resultados de entre estos tres planos deberán contribuir a atender con mayor solvencia un contexto caracterizado por factores externos, algunos de los cuales con claros riesgos para la identidad y permanencia del Programa.

Entre estos factores externos se encuentran las prácticas de injerencia sistemática caracterizada en algunos casos por el arraigo de un sistema de cuotas, así como el uso del Programa como un mecanismo de apoyos informal que comprometen funcionarios con influencia en el ámbito estatal. La solución requerirá, entre otras medidas, desde el diseño, dotar al Programa con un estatus e identidad propia en términos presupuestales, sustentado normativamente con reglamentos y lineamientos (reglas de operación) y referenciado explícitamente en los documentos de planeación, principalmente en el Programa Sectorial de Educación estatal.

A la par que se fortalece la racionalidad económica, administrativa, organizacional, el mayor sustento legal y apoyo político, habrá que situar al Programa en un horizonte temporal de mediano y largo plazos, que derive en la consolidación de fortalezas, así como abrir espacios para la innovación y búsqueda e implementación de mejores prácticas, evaluación y mejora continuas.

Referencias

1.1. Legislación general (ámbito nacional)

1. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación, 9 de agosto de 2019.
2. *Ley de Planeación*. Diario Oficial de la Federación, 16 de febrero de 2018.
3. *Ley General de Acceso a una vida Libre de Violencia*. Diario Oficial de la Federación, 13 de abril de 2018.
4. *Ley General de Archivos*. Diario Oficial de la Federación, 15 de junio de 2018.
5. *Ley General de Contabilidad Gubernamental*. Diario Oficial de la Federación, 30 de enero de 2018.
6. *Ley General de Desarrollo Social*. Diario Oficial de la Federación, 25 de junio de 2018.
7. *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación, 19 de enero de 2018.
8. *Ley General de Mejora Regulatoria*. Diario Oficial de la Federación, 18 de mayo de 2018.
9. *Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados*. Diario Oficial de la Federación, 26 de enero de 2017.
10. *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Diario Oficial de la Federación, 12 de abril de 2019.
11. *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Diario Oficial de la Federación, 4 de mayo de 2015.
12. *Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. Diario Oficial de la Federación, 18 de julio de 2016.
13. *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. Diario Oficial de la Federación, 14 de junio de 2018.
14. *Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad*. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2018.
15. *Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación*. Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 2017.

1.2. Legislación estatal

1. *Constitución Política del estado de Durango*. Periódico Oficial, 28 de febrero de 2019.
2. *Decreto administrativo que establece medidas de austeridad, disciplina, eficiencia y transparencia del gasto público de la administración pública del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 25 de septiembre de 2016.
3. Departamento de Becas-SEED (s.f.). *Lineamientos para el otorgamiento de becas*. Documento de uso interno.
4. *Ley de archivos del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 30 de mayo de 2019.
5. *Ley de datos personales del estado de Durango*. Periódico Oficial, 28 de diciembre de 2014.
6. *Ley de Desarrollo Social del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 6 de septiembre de 2015.

7. *Ley de Educación del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 28 de mayo de 2019.
8. *Ley de Fiscalización Superior del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 5 de marzo de 2019.
9. *Ley de Gobierno Digital del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 14 de febrero de 2014.
10. *Ley de Inclusión para las personas con discapacidad en el Estado de Durango*. Periódico Oficial, 19 de marzo de 2017.
11. *Ley de Justicia Administrativa del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 6 de agosto de 2017.
12. *Ley de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 16 de noviembre de 2017.
13. *Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 6 de junio de 2019.
14. *Ley de Planeación del Estado de Durango*. Periódico Oficial, Durango, 31 de marzo de 2019.
15. *Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 19 de marzo de 2017.
16. *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y los Municipios*. Periódico Oficial, 26 de junio de 2017.
17. *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 4 de mayo de 2016.
18. *Ley del Sistema Local Anticorrupción del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 26 de noviembre de 2017.
19. *Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 24 de diciembre de 2018.
20. *Ley General de los Pueblos y Comunidades indígenas del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 17 de marzo de 2019.
21. *Ley Orgánica de la Administración Pública*. Periódico Oficial, 24 de diciembre de 2000.
22. *Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 19 de julio de 2018.
23. Secretaría de Educación del Estado de Durango (2004). *Manual General de Organización de la Secretaría de Educación del Estado de Durango*.
24. Secretaría de Educación del Estado de Durango (2008). *Reglamento Estatal de Becas*. Periódico Oficial, 10 de julio de 2008.
25. Secretaría de Educación del Estado de Durango (2010). *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 11 de julio de 2010.

1.3. Documentos de planeación y rendición de cuentas

1. Congreso del Estado de Durango (2018). *Ley que contiene el Presupuesto de Egresos 2019 del Estado de Durango*. Periódico Oficial, 30 de diciembre de 2018.

2. Departamento de Becas (2019). *Matriz de Indicadores de los programas de becas del Departamento de Becas de la Secretaría de Educación del Estado de Durango*.
3. Gobierno de la República (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*.
4. Gobierno del Estado de Durango (2016). *Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Durango 2016-2022*.
5. Gobierno del Estado de Durango-Coordinación General de Gabinete (2018). *Tercer Informe de Gobierno del Estado de Durango 2018-2019*.
6. Gobierno del Estado de Durango-Coordinación General de Gabinete (2019). *Segundo Informe de Gobierno del Estado de Durango 2017-2018*.
7. Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3): Santiago.
8. Secretaría de Educación del Estado de Durango (2017). *Plan Sectorial de Educación del Estado de Durango 2017-2022*.
9. Secretaría de Educación del Estado de Durango (2019). *Matriz de Indicadores de la Secretaría de Educación del Estado de Durango*.

1.4. Documentos metodológicos y de Enfoque de Gestión para Resultados

1. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press.
2. Coneval (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: Coneval.
3. ----- (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México: Coneval.
4. ----- (s.f.). *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de programas nuevos*. México: Coneval.
5. ----- (s.f.). *Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social*. México: Coneval.
6. Hernández, R; et al. (2001). *Metodología de la Investigación* (2ª. ed.) México: McGraw-Hill.
7. Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (2019). *Convocatoria 08/2019 para la Evaluación Externa*. Durango: Inevap.
8. ----- (2019). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño 2019*. Durango: Inevap.
9. ----- (2019). *Programa Anual de Evaluación del Estado de Durango*. Durango: Inevap.
10. Mayne, J. (2008). *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. ILAC Brief No. 16: Rome: The Institutional Learning and Change Initiative.
11. Secretaría de Desarrollo Social (2017). *Lineamientos para la integración del Padrón Único de Beneficiarios*. México: Diario Oficial de la Federación, 9 de febrero de 2017.

12. ----- (2018). *Lineamientos y criterios Generales para la Elaboración de Reglas de Operación de Programas a cargo de la Sedesol*. México: Diario Oficial de la Federación, 20 de septiembre de 2018.
13. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017). *Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018*. México: SHCP.
14. ----- (s.f.) *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*. México: SHCP.
15. Secretaría de la Función Pública (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. México: SFP.

1.5. Referentes de políticas públicas e investigaciones sobre rendimiento académico y becas

1. Aguilar, L.F. (1992). "Estudio introductorio" , *Hechura de las políticas*. México: Porrúa.
2. ----- (1993). "Estudio introductorio" , *Implementación de las Políticas Públicas*. México: Porrúa.
3. ----- (1993). "Estudio introductorio" , *Problemas públicos y agenda de gobierno*, México: Porrúa.
4. Behrman, J., Sengupta, P., y Todd, P. (2000). *El impacto de PROGRESA sobre el rendimiento escolar durante el primer año de operación*. Washington: IFPRI.
5. Cejudo, G. y Michel, C. (2016). *Coherencia y Políticas Públicas Metas, instrumentos y población Objetivo*. México: Gestión y política Pública, XXV (1). pp 3-31.
6. Chávez, C., Redondo, R. y Redondo, J.M. (2007). "Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual", *Estudios Pedagógicos*, vol. 33, núm. 2, pp. 155-175.
7. Cornejo, R. y Rojo, J.M. (2007). "Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual", *Estudios Pedagógicos*, vol. 33, núm. 2, pp. 155-175.
8. De Janvry, A. y Sadoulet, E. (2002). *Targeting and Calibrating Educational Grants: Focus on Poverty or on Risk?* Working paper: University of California at Berkeley.
9. Gutiérrez, M. y López, E. (2012). *Motivación, comportamiento de los estudiantes y rendimiento académico*. *Infancia y Aprendizaje*, 35(1), 61-72.
10. Jiménez, L.J. y Rodríguez, A. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: un estudio en Colombia*. LCSHD paper series; no. 36. Washington DC: World Bank Group.
11. Martínez, E. y Martínez, R. (2013). *Análisis del efecto de las becas económicas en el rendimiento escolar en una institución de nivel superior medio*. *Investigación y Ciencia*, 59, 41-47.
12. Monks, J. (2009). *The impact of merit-based financial aid on college enrollment: A field experiment*. *Economics of Education Review*, Elsevier, Vol. 28, páginas 99-106.
13. Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
14. Muñoz, C., Márquez, A., Sandoval, A., y Sánchez, H. (2004). *Factores Externos e Internos a las Escuelas que Influyen en el Logro Académico de los Estudiantes de Nivel Primaria en México, 1998–2002. Análisis Comparativo Entre Entidades con*

Diferente Nivel de Desarrollo. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación.

15. Treviño, E. y Treviño, G. (2003). *Factores socioculturales asociados al rendimiento de la educación primaria: un estudio de las desigualdades educativas en México*. México: Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Cuadernos de Investigación.

1.6. Documentos del Programa Becas de Excelencia

1. Departamento de Becas (2017). *Acciones relevantes septiembre 2016-agosto 2017*.
2. ----- (2018-2019). *Convocatoria Becas de Excelencia ciclo escolar 2017-2018 y 2018-2019*.
3. ----- (2019). *Sistema Informático de Administración de Becas*.
4. ----- (2019). *Situación Actual y Diagnóstico*.
5. ----- (2018). *Presupuesto total del Programa ciclo escolar 2018-2019*.
6. ----- (2019). *Base de datos del Padrón de beneficiarios ciclo escolar (con calificaciones) 2018-2019*.
7. ----- (2019). *Formato de estudio socioeconómico para Becas de Excelencia 2018-2019*.
8. ----- (2019). *Formato de solicitud de Becas de Excelencia (2019)*.
9. ----- (2019). *Histórico de presupuesto y beneficiarios 2010-2011 y 2018-2019*.
10. ----- (2019). *Metas alcanzadas del Programa de Becas de Excelencia 2010-2019*.
11. Dirección de Participación Social-SEED (2019). *Organigrama Dirección de Participación Ciudadana adscrita a la Subsecretaría de la Secretaría de Educación del Estado de Durango*.
12. Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación del Estado De Durango (2018). *Concentrado de comprobaciones de pagos de Becas de Excelencia, 2017-2018*.
13. ----- (2018). *Relación de cheques de becas del 01 de septiembre del 2018 al 31 de enero de 2019 que no fueron entregadas a los estudiantes*.

1.7. Referentes de evaluación, con fines de diagnóstico y buenas prácticas sobre programas de becas en el contexto nacional

1. INEE (2018). *Panorama Educativo de México 2017. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior*. México: INEE.
2. Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (2019). *Evaluación de Diseño (simplificada) del Programa Becas Académicas del municipio de Durango*, Durango: Inevap.

3. Instituto de Becas y Crédito Educativo del Estado de Yucatán (2019). *Formato de Solicitud del Programa de Becas de Excelencia académica, artística y deportiva del Estado de Yucatán*. Disponible en: <http://becas.yucatan.gob.mx/secciones/ver/excelencia>
4. Investigación en salud y demografía S.C. (2017). *Evaluación de Procesos del Programa Nacional de Becas 2016: Informe final*. México.
5. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2015. Transformando México desde lo Local*. México: PNUD. Disponible en: <https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/idhmunicipal20102015/Informe%20IDHMunicipal-completo.pdf>
6. Secretaría de Educación del Estado de Tamaulipas (2018). *S151 Programa de Becas escolares denominado "Programa Propósito y Virtud"*. Tamaulipas, México: Secretaría de Educación del Estado de Tamaulipas.
7. Secretaría de Educación Pública (2007). *Informe de la Evaluación de consistencia y resultados del Programa Nacional de Becas a la Excelencia Académica y al Aprovechamiento Escolar*. México: SEP.
8. Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Nacional de Becas a la Excelencia y al Aprovechamiento Escolar: Marco Lógico y Matriz de Indicadores*. México: SEP.
9. Secretaría de Educación Pública (2014). *S243 Programa Nacional de Becas: Diagnóstico 2014*. México: SEP.
10. Secretaría de Educación Pública (2019). *Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas*. México: Diario Oficial de la Federación, 6 de marzo de 2019.
11. Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de la Ciudad de México (2019). *Reglas de Operación del Programa de Niñas y Niños Talento 2019*. México: Sistema DIF Ciudad de México.

Ficha técnica de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación en materia de diseño (simplificada) del Programa Becas de Excelencia de la Secretaría de Educación del estado de Durango
Nombre o denominación del programa evaluado:	Programa Becas de Excelencia
Tipo de evaluación:	Diseño
Programa Anual de Evaluación del que forma parte esta evaluación	2019
Inicio de la evaluación	1 de julio de 2019
Entrega de reporte final	26 de octubre de 2019
Nombre del responsable de la evaluación:	Bartolo Retana Soto
Nombre de la dependencia de la que depende el Programa:	Secretaría de Educación del estado de Durango
Nombre de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable del programa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Educación del estado de Durango
Nombre del titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable del programa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dr. Jesús Manuel Luna Espinoza
Nombre de la institución encargada de dar seguimiento a la evaluación:	Inevap
Forma de contratación del equipo evaluador u organización evaluadora:	Licitación pública-concurso
Costo total de la evaluación:	\$70,000.00 MXN 00/100 M.N., más Impuesto al Valor Agregado (IVA)
Fuente de financiamiento:	Recursos fiscales de la Secretaría de Educación del Estado de Durango

Anexos

Anexo 1. Lógica causal

Insumos	Actividades	Componentes	Calidad	Resultados corto plazo (propósito)	Resultados intermedios	Fin
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1.-Personal 2.-Presupuesto 3.-Recursos materiales 4. Diagnósticos	1.-Planeación presupuestal 2.-Difusión y participación social 3.-Registro y verificación de requisitos 4.-Selección de beneficiarios 5.-Entrega de becas 6.-Seguimiento de beneficiarios	1.-Becas de Excelencia otorgadas en educación básica y normal públicas. 2.-Becas de necesidades especiales en educación básica y normal públicas.	1.-Altos grados de satisfacción entre beneficiarios.	1.-Estudiantes de educación primaria y normal pública mantienen o mejoran su rendimiento académico. 2.-Estudiantes continúan sus estudios de primaria y normal en escuelas públicas.	1.-Mejores resultados en calificaciones y pruebas estandarizadas. 2.-Reducción en la deserción escolar. 3.-Mayores tasas de escolaridad. 4.-Estudiantes y personas más competitivas y capacitadas para la vida laboral y personal.	1.-Mejores resultados en el índice de Desarrollo Humano.
→	→	→	→	→	→	→
Supuestos y/o riesgos	1.-Los estudiantes población objetivo del Programa conocen y atienden la convocatoria.	1.-Los estudiantes responden al estímulo. 2.-No hay injerencia externa en el otorgamiento de becas.	1.-Los beneficiarios responden con franqueza a las encuestas de satisfacción.	1.-Otras variables contextuales relacionadas con la deserción escolar se mantienen constantes. 2.-Las calificaciones reflejan fielmente el grado de aprovechamiento.	1.-Las escuelas de educación básica y normal ofrecen conocimientos y contribuyen en áreas sustantivas para la vida laboral y desarrollo personal.	1.-Las personas aplican los conocimientos y preparación para favorecer el desarrollo personal y de las comunidades.

Fuente: Formato adaptado de Rubio, G (2012). Building Results Frameworks for Safety Nets Projects. The World Bank. EE.UU.Washington, D.C

Anexo 2. Indicadores del Programa

Valoración técnica de los indicadores del Programa Becas de Excelencia																			
Nivel de objetivo		Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador	Validez							Calidad			Justificación	Indicador recomendado (si aplica)
								Validez interna	Validez externa	Por valor aparente	Consistencia inter-temporal	Consistencia inter-observacional	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado		
Fin		Porcentaje de estudiantes que concluyan su educación básica respecto a los ingresos a los programas de becas.	Se refiere a la matrícula de estudiantes becados que concluyen su educación básica sobre la que debería de concluir.	$PABC = \frac{ABC}{ABDC} \times 100$ Donde: PABC=Porcentaje estudiantes becados que concluye ABC=Estudiantes becados que concluyen ABDC=Estudiantes becados que debieran concluir.	Porcentaje	Trimestral	Ascendente: El Programa no lo especifica	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Se considera que el indicador no es adecuado para el nivel objetivo de Fin.	Índice de Desarrollo Humano
Propósito		Porcentaje de estudiantes becados.	Se refiere al número de estudiantes que reciben un estímulo económico.	$PAB = \frac{AB}{TAE} \times 100$ Donde: PAB=Porcentaje de estudiantes becados AB=estudiantes becados TAE=total de estudiantes de excelencia	Porcentaje	Trimestral	Ascendente: El Programa no lo especifica	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Se considera que el indicador no es adecuado para el nivel objetivo de Propósito.	Se recomienda un indicador que refiera a resultados académicos, por ejemplo, promedio de calificaciones o resultados PLANEA (estos últimos aplicable sólo para educación básica).

Objetivos	Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador	Validez interna	Validez externa	Por valor aparente	Consistencia inter-temporal	Consistencia inter-observacional	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Justificación	Indicador recomendado (si aplica)
Componente	Porcentaje de estudiantes con beca de excelencia académica.	El apoyo que se otorga a estudiantes con excelencia académica y que se ubican en alguna situación de vulnerabilidad.	$PAB = \frac{AB}{TAE} \times 100$ Donde: PAB= Porcentaje de estudiantes becados AB=estudiantes becados TAE=total de estudiantes de excelencia	Porcentaje	Trimestral	Ascendente : El Programa no lo especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	El indicador cumple con todas las características.	Mantener este mismo indicador para este nivel de objetivo.

Objetivos	Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador	Validez interna	Validez externa	Por valor aparente	Consistencia inter-temporal	Consistencia inter-observacional	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Justificación	Indicador recomendado (si aplica)
Actividad 1	Porcentaje de estudiantes beneficiados respecto a la matrícula de estudiantes con los requisitos y documentación necesaria.	Porcentaje de estudiantes que son apoyados con becas que cumplen con los requisitos para poder acceder a ésta.	$PAB = \frac{AB}{TAE} * 100$ Donde: PAB= Porcentaje de estudiantes becados AB=estudiantes becados TAE=total de estudiantes de excelencia	Porcentaje	Trimestral	Ascendente : El Programa no lo especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	El indicador cumple con todas la características.	Mantener este mismo indicador para este nivel de objetivo; sin embargo, habría que considerar que no necesariamente sería como parte de la Actividad 1.
Actividad 2	Tasa comparativa de recursos ejercidos.	Tasa comparativa de recursos ejercidos en el año previo para gestión de recursos	$TCR = \frac{BP19}{BO18/BO18} * 100$ Donde: TCR=Tasa comparativa de recurso BP19=becas proyectadas 2019 BO18=Becas otorgadas 2018	Porcentaje	Trimestral	Ascendente : El Programa no lo especifica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Es un indicador que puede utilizarse en el corto plazo o en tanto no haya aumentos significativos y estables de recursos.	En general, no se recomiendan indicadores de procesos; sin embargo, dado que el Programa aún no cuenta con suficiente identidad y suficiencia presupuestal, este indicador podría ser útil para dar seguimiento y visibilizar el respaldo presupuestal que tiene el Programa.

Anexo 3. Metas del Programa

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida ¹⁶	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Porcentaje de estudiantes que concluyan su educación básica respecto a los ingresos a los programas de becas.	100 %	Sí	Las fichas técnicas establecen en forma explícita la unidad de medida; sin embargo, lo establecen como tasa de variación.	Parcial	El indicador tiene elementos para impulsar el desempeño; sin embargo, esta orientación no es totalmente adecuada y completa del Fin.	Sí	No es factible una meta del 100 %, por razones algunas de las cuales ajenas al ámbito escolar.	Replantear el indicador y, en ese sentido, las metas. Se sugiere un indicador que refiera a resultados esperados en desarrollo humano en los estudiantes en el largo plazo.
Propósito	Porcentaje de estudiantes becados.	100 %	Sí	Las fichas técnicas establecen en forma explícita la unidad de medida.	Parcial	El indicador tiene elementos para impulsar el desempeño; sin embargo, esta orientación no sería totalmente adecuada y congruente con el Propósito.	No	Dado el histórico de presupuesto y beneficiarios, es poco probable que haya un aumento presupuestal significativo, de tal grado que se otorguen becas a toda la población objetivo.	Replantear el indicador y, en ese sentido, las metas. Se sugiere un indicador que refiera a resultados en rendimiento escolar.
Componente	Porcentaje de estudiantes con beca de excelencia académica.	100 %	Sí	Las fichas técnicas establecen en forma explícita la unidad de medida.	Sí	El indicador es congruente con el diseño y principal componente del Programa.	No	Dado el histórico de presupuesto y beneficiarios, es poco probable que haya un aumento presupuestal significativo, de tal grado que se otorguen becas a toda la población objetivo.	No hay comentarios.

¹⁶ Los documentos del Programa registran unidad de medida como tipo de indicador. Se recomienda a los responsables del Programa utilizar los términos unidad de medida.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida ¹⁶	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Actividades	Porcentaje de estudiantes beneficiados respecto a la matrícula de estudiantes con los requisitos y documentación necesaria.	100 %	Sí	Las fichas técnicas establecen en forma explícita la unidad de medida.	Sí	El indicador está asociado a la capacidad del Programa para otorgar apoyos a los aspirantes.	No	Dado el histórico de presupuesto y beneficiarios, es poco probable que haya un aumento presupuestal significativo, de tal grado que se otorguen becas a toda la población objetivo.	Se sugiere que el Programa realice esfuerzos para que la población postergada no rebase el 15 %, actualmente se sitúa en alrededor del 30 %.
	Tasa comparativa de recursos ejercidos.	53.95 %	Sí	Las fichas técnicas establecen en forma explícita la unidad de medida; sin embargo, lo establecen como tasa de variación.	No	En sí el indicador de recursos ejercidos (comparativo) no refiere directamente al desempeño del Programa, porque no necesariamente expresan cómo y cuál es el uso de dichos recursos. Se recomienda el uso de este indicador en el corto plazo, y sólo con fines de visibilizar el apoyo en términos de presupuesto al Programa. Por otro lado, el indicador podría reflejar aspectos de desempeño si estableciera un comparativo entre los recursos disponibles y los efectivamente ejercidos.	No	Dado el histórico de presupuesto y beneficiarios, es poco probable que haya un aumento presupuestal significativo. Además, de darse este incremento en el presupuesto, éste no sería suficiente para dar cumplimiento a las metas de la Actividad 1, Componente y Propósito planteadas actualmente.	Plantear una meta ambiciosa, pero congruente con el resto de metas y sobre todo con la capacidad del Programa para implementarlas de manera adecuada.

Anexo 4. Propuesta de modificaciones a la MIR del Programa¹⁷

Elementos de la MIR	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la formación de personas con sentido humano y social capaces de elevar su nivel de vida.	Índice de Desarrollo Humano.	Índice de Salud (Esperanza de Vida): Una vida larga y saludable Índice de Educación (Alfabetización y matriculación bruta): Conocimiento Índice de ingresos (PIB per cápita): Un nivel de vida digno Ver Ficha Metodológica en: www.pnud.org	Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: caso de México. www.pnud.org	Las condiciones socioeconómicas en los contextos inmediatos escolares como en el ámbito general se mantienen sin afectaciones negativas en el corto, mediano y largo plazos. Los beneficiarios de Becas de Excelencia aplican los conocimientos y preparación para favorecer el desarrollo personal y de las comunidades.
Propósito	Estudiantes de educación básica y normalistas públicas mantienen o mejoran sus resultados académicos de excelencia (promedio de calificaciones es igual o mayor a 9.0).	Porcentaje de estudiantes ¹⁸ con Beca de Excelencia que mantienen o mejoran su promedio de calificaciones de excelencia.	(Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia beneficiarios del Programa que mantienen o mejoran sus resultados académicos de excelencia en el año N / Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia beneficiarios del Programa en el año N-1)*100	Registros de resultados académicos, por parte del Departamento de Acreditación y Certificación, y de las escuelas normalistas.	Los estudiantes de educación básica y normalistas públicas en general, pero principalmente los beneficiarios de Becas de Excelencia, tienen mayor motivación para continuar sus estudios y mejorar sus resultados académicos. El sistema educativo mantiene los estándares para la evaluación y determinación de resultados de rendimiento académico. Los conocimientos y habilidades que desarrollan los estudiantes de educación básica y normalistas públicas son útiles para el desarrollo personal.
Componentes	Becas de Excelencia otorgadas. ¹⁹	Porcentaje de estudiantes con Beca de Excelencia académica. ²⁰	(Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia beneficiarios del Programa en el año N / Número de	Padrón de beneficiarios del Programa Becas de Excelencia.	Estudiantes de educación básica y normal públicas con resultados académicos de

¹⁷ Esta versión no incluye el apartado correspondiente a la vinculación con la planeación; sin embargo, ésta puede integrarse a partir de los resultados y observaciones de la sección *Contribución a las metas y estrategias*.

¹⁸ De considerarse en forma explícita que la población objetivo sean estudiantes de determinadas condiciones de ingreso y o situación de vulnerabilidad, ello se podría considerar en la denominación de algunos indicadores.

¹⁹ Esta MIR se concentra en el componente de Becas de Excelencia propiamente; sin embargo, se podrían incluir indicadores para el caso de componentes de estudiantes con necesidades especiales.

²⁰ Se podría también incluir un indicador sobre la cobertura en escuelas, por ejemplo: Porcentaje de escuelas con estudiantes beneficiarios con Beca de Excelencia.

Elementos de la MIR	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Medios de verificación	Supuestos
			estudiantes con resultados de excelencia académica en el año N) * 100	Resultados académicos de estudiantes de educación básica y normal públicas.	excelencia tienen interés en ser beneficiarios del Programa.
Actividades	1.-Planear el alcance del Programa en términos presupuestales y de cobertura	Tasa de variación de recursos ejercidos en Becas de Excelencia	(Total de recursos ejercidos en el Programa Becas de Excelencia en el año N / Total de recursos ejercidos en el Programa Becas de Excelencia en el año N-1) * 100	Documentos de integración de información presupuestal y contable, por parte de la Dirección de Planeación y Finanzas, de la SEED y de la Dirección de Gasto Educativo y Salud, de la Secretaría de Finanzas y de Administración.	El Programa cuenta con apoyo y el respaldo para incrementos presupuestales por parte de actores clave tales como el Congreso, el Ejecutivo, así como por parte de la ciudadanía.
	2.-Difundir la convocatoria e integrar mecanismos de participación social	Porcentaje de escuelas de educación básica y normalistas públicas que cuentan con comités de becas. Nota: el indicador puede desagregarse según nivel educativo.	(Número de escuelas de educación básica y normalistas públicas que cuentan con comité de becas en el año N / Número de escuelas de educación básica y normalistas públicas el año N) * 100	Registro de integración de comités de becas en escuelas de educación básica y normalistas públicas, de la Dirección de Participación Social de la SEED. Registro del número de escuelas de educación básica y normalistas públicas, del Departamento de Acreditación y Certificación.	Hay interés por participar. Los comités son representativos, cuyos integrantes están comprometidos con las acciones de difusión y seguimiento de programas de becas.
		Porcentaje de estudiantes de excelencia académica de escuelas de educación básica y normalistas públicas que presentaron solicitud de Beca de Excelencia.	(Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia que presentan solicitudes completas de Becas de Excelencia en el año N / Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia en el año N) * 100	Registros de solicitudes recibidas por parte del Departamento de Becas. Resultados académicos de estudiantes de educación básica y normal públicas.	Los estudiantes de educación básica y normalistas públicas con resultados de excelencia conocen la convocatoria, hay interés por participar y tienen medios accesibles para integrar la solicitud de Beca de Excelencia.
	3.-Verificar la integración de expedientes de solicitudes de Becas de Excelencia	Porcentaje de solicitudes de Becas de Excelencia que cumplen con todos los	(Número de solicitudes de Becas de Excelencia recibidas que cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria en el año N / Número de solicitudes de Becas de Excelencia recibidas en el año N) * 100	Registros de solicitudes recibidas por parte del Departamento de Becas.	Los estudiantes de educación básica y normal públicas aspirantes a la Beca de Excelencia conocen la convocatoria y no tienen complicaciones ni incurrir en costos excesivos al integrar la documentación, además de que los datos e información contenida en ésta son fidedignos.

Elementos de la MIR	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Medios de verificación	Supuestos
		requisitos establecidos en la convocatoria. ²¹			
	4.-Seleccionar a los beneficiarios de Becas de Excelencia	Porcentaje de solicitudes de Becas de Excelencia aprobadas.	(Número de solicitudes de Becas de Excelencia aprobadas en el año N / Número de solicitudes de Becas de Excelencia recibidas que cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria en el año N) * 100.	Listado de beneficiarios aprobados para Becas de Excelencia. Registros de solicitudes recibidas por parte del Departamento de Becas.	No hay injerencias de ninguna clase para favorecer la selección como beneficiarios de Becas de Excelencia a estudiantes que no cumplen con los requisitos o los criterios de priorización.
	5.-Entregar los apoyos de la Beca de Excelencia a los estudiantes de educación básica y normal públicos seleccionados.	Porcentaje de Becas a la Excelencia entregadas.	(Número de Becas de Excelencia efectivamente entregadas a los beneficiarios en el año N / Número de Becas de Excelencia programadas para entrega a beneficiarios en el año N) * 100	Listado de selección de beneficiarios y documento de comprobación de pagos.	Los beneficiarios cuentan con información clara y no presentan contratiempos para acudir a recoger los cheques correspondientes al apoyo de Becas de Excelencia.
		Porcentaje de satisfacción con el Programa Becas de Excelencia Nota: se puede desagregar según beneficiarios, maestros y padres (madres) de familia.	(Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia beneficiarios del Programa que manifiestan estar satisfechos con el Programa en el año N/ Número de estudiantes con resultados académicos de excelencia beneficiarios del Programa en el año N) * 100	Resultados de encuesta de satisfacción a beneficiarios de Becas de Excelencia.	Los encuestados responden con franqueza y sin estar condicionados las preguntas de la encuesta. El diseño de la encuesta es robusto en términos metodológicos.
	6.-Realizar acciones de seguimiento y monitoreo de beneficiarios.	Porcentaje de solicitudes de beneficiarios de Becas de Excelencia verificadas y validadas.	(Número de expedientes de solicitudes de beneficiarios de Becas de Excelencia verificados y validados completamente en el año N / Número de expedientes de solicitudes de beneficiarios de Beca de Excelencia en el año N) * 100	Registros de verificación de expedientes de solicitudes de Becas de Excelencia de Beneficiarios, por parte del Departamento de Becas.	Se cuenta con el apoyo y mecanismos tanto de autoridades escolares, familias y otras autoridades para corroborar en forma efectiva la información sobre las condiciones socioeconómicas y escolares de los beneficiarios de Becas de Excelencia.
Desagregaciones aplicables: dependiendo del indicador, se pueden y en algunos casos se deberán considerar por lo menos las desagregaciones por nivel educativo, tipo de ingreso (nuevo ingreso y refrendo) tipos de escuela, sexo, condición indígena y de capacidades diferentes, ámbito geográfico y condiciones de ingreso.					

²¹ Se puede incluir un indicador adicional referido al Porcentaje de eficiencia en la atención de solicitudes y revisión de documentación recibidas.

Anexo 5. Gastos desglosados del programa

Capítulos de gasto	Concepto		Aprobado	Modificado	Ejercido	Ejercido Modificado /
1000: Servicios personales	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente				
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio				
	1300	Remuneraciones adicionales y especiales				
	1400	Seguridad social				
	1500	Otras prestaciones sociales y económicas				
	1600	Previsiones				
	1700	Pago de estímulos a servidores públicos				
	Subtotal de capítulo 1000					
2000: Materiales y suministros	2100	Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales	No se cuenta con Información desagregada.			
	2200	Alimentos y utensilios				
	2300	Materias primas y materiales de producción y comercialización				
	2400	Materiales y artículos de construcción y de reparación				
	2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio				
	2600	Combustibles, lubricantes y aditivos				
	2700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos				
	2800	Materiales y suministros para seguridad				
	2900	Herramientas, refacciones y accesorios menores				
	Subtotal de capítulo 2000					
3000: Servicios generales	3100	Servicios básicos				
	3200	Servicios de arrendamiento				
	3300	Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios				
	3400	Servicios financieros, bancarios y comerciales				
	3500	Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación				
	3600	Servicios de comunicación social y publicidad				
	3700	Servicios de traslado y viáticos				
	3800	Servicios oficiales				
	3900	Otros servicios generales				
	Subtotal de capítulo 3000					
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	Transferencias internas y asignaciones al sector público				
	4200	Transferencias al resto del sector público				
	4300	Subsidios y subvenciones				
	4400	Ayudas sociales				
	4500	Pensiones y jubilaciones				
	4600	Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos				
	4700	Transferencias a la seguridad social				
	4800	Donativos				

Capítulos de gasto		Concepto	Aprobado	Modificado	Ejercido	Ejercido Modificado /	
	4900	Transferencias al exterior					
	Subtotal de capítulo 4000						
5000: muebles inmuebles	Bienes e	5100	Mobiliario y equipo de administración				
		5200	Mobiliario y equipo educacional y recreativo				
		5300	Equipo e instrumental médico y de laboratorio				
		5400	Vehículos y equipo de transporte				
		5500	Equipo de defensa y seguridad				
		5600	Maquinaria, otros equipos y herramientas				
		5700	Activos biológicos	No se cuenta con Información desagregada.			
		5800	Bienes inmuebles				
		5900	Activos intangibles				
		Subtotal de capítulo 5000					
6000: públicas	Obras	6100	Obra pública en bienes de dominio público				
		6200	Obra pública en bienes propios				
		6300	Proyectos productivos y acciones de fomento				
		Subtotal de capítulo 6000					
Total							

No se cuenta con Información desagregada.

Anexo 6. Complementariedad y coincidencias entre programas y/o acciones en otros niveles de gobierno

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
Beca académica	N D	Dirección municipal de Educación del Municipio de Durango	Favorecer la continuidad en la preparación académica.	Estudiantes de secundaria, media superior y superior	Apoyos económicos	Municipio de Durango	https://educacion.durango.gob.mx/	Sí	Sí	Los objetivos son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias. Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a la misma población, por lo tanto, coinciden. Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios (casos de media superior y superior distintos a estudiantes de normalistas).
Reconocimiento al mérito académico	N D	Secretaría de Educación del Estado de Durango	Estimular a la juventud con resultados de académicos excelencia.	Estudiantes media superior y superior	Computadoras y reconocimientos	Estatad	http://educacion.durango.gob.mx	Sí	Sí	Los objetivos son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias: considerando el reconocimiento como variable clave de política. Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios (para el caso de estudiantes normalistas).
Ver bien para aprender Mejor	N D	Fundación Ver Bien para Aprender Mejor, en coordinación	Contribuir a ayudar a las niñas y niños a alcanzar su máximo potencial	Estudiantes de educación básica (primaria y secundaria) de escuelas públicas	Exámenes optométricos y anteojos	Nacional	http://verbien.org.mx/ y http://educacion.durango.gob.mx/	No	Sí	Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
		n con los tres ámbitos de gobierno					urango.gob.mx			
Salud Integral	N D	Sistema DIF Estatal Durango	Prevenir, detectar, atender y mejorar su estado de salud y rendimiento escolar.	Estudiantes de educación básica y media superior	Exámenes optométricos, anteojos, revisiones de talla y peso, exámenes de salud bucal, análisis clínicos (detección de problemas de desnutrición y obesidad y sobrepeso).	Estatal	http://www.difdurango.gob.mx/?programas=salud-integral	No	Sí	Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.
Beca Bécalos (Conalep)	N D	Conalep	Apoyar la permanencia y estimular el desempeño académico de los estudiantes inscritos en una carrera de profesional técnico o profesional técnico bachiller del CONALEP.	Estudiantes de Educación Media Superior inscritos en algún plantel del CONALEP.	Apoyos económicos	Nacional	https://www.becas.sep.gob.mx/beca/91/show	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Beca Educación Básica: Bienestar para las familias	N D	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar	Contribuir al bienestar social e igualdad mediante la ampliación de las capacidades asociadas a la	Familias en condición de pobreza y con integrantes que estudian educación inicial, preescolar, primaria y	Apoyos económicos	Nacional	https://www.gob.mx/becas	Sí	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a la misma población, por lo tanto, coinciden.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
		Benito Juárez	educación, fomentando la inscripción y permanencia de las y los niños a la escuela.	secundaria, menores a 15 años.			benitojuarez			Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Beca Educación media superior Benito Juárez ²²	N D	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Contribuir al bienestar social e igualdad mediante el otorgamiento de becas para la permanencia de alumnas y estudiantes de las instituciones públicas de Educación Media Superior del Sistema Educativo Nacional.	Alumnas y estudiantes que cursan Educación Media Superior en instituciones públicas de modalidad escolarizada.	Apoyos económicos	Nacional	https://www.gob.mx/becas/benitojuarez	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Beca Educación superior Jóvenes Escribiendo el Futuro	N D	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Contribuir al bienestar social e igualdad mediante el otorgamiento de becas para la permanencia y terminación escolar de las alumnas y estudiantes de Educación Superior.	Alumnas y estudiantes en condición de pobreza o vulnerabilidad, que vivan en zonas con altos índices de violencia, así como a estudiantes de origen indígena y afrodescendientes, que están inscritos en algunas institución prioritaria de	Apoyos económicos	Nacional	https://www.gob.mx/becas/benitojuarez	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.

²² Hay algunas otras becas para estudiantes en media superior, como por ejemplo, Beca para la continuación de estudios, principalmente dirigida a hijos de personal de las fuerzas armadas.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
				Educación Superior del Sistema Educativo Nacional.						
Beca de Manutención Federal para la Educación Superior, del Programa Nacional de Becas	N D	Comisión Nacional de Becas de Educación Superior	Fomentar que tengan acceso, continúen y concluyan oportunamente con sus estudios en el tipo superior, evitando así la deserción escolar	Estudiantes mexicanos/as inscritos/as en el nivel de Licenciatura, Licencia Profesional o Técnico Superior Universitario (TSU) en Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) en el país.	Apoyos económicos	Nacional	https://www.becaseducacionsuperior.sep.gob.mx/	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios
Beca para que integrantes de grupos en contextos y situación de vulnerabilidad realicen sus estudios, del Programa Nacional de Becas	N D	Comisión Nacional de Becas de Educación Superior.	Favorecer la permanencia y continuación de los estudios.	Estudiantes que se encuentren en contexto y situación de vulnerabilidad para el acceso, permanencia y conclusión de su educación superior, y que pertenezcan a alguno de los siguientes grupos: personas indígenas, personas afrodescendientes, personas con alguna discapacidad, víctimas, madres y padres jefes de familia y madres jóvenes y jóvenes embarazadas.	Apoyos económicos	Nacional	https://www.becaseducacionsuperior.sep.gob.mx/272	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Beca de Apoyo a la Educación Básica de madres jóvenes y jóvenes	N D	Secretaría de Educación Pública:	Contribuir a asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos	Mujeres adolescentes de entre 12 y 18 años 11 meses de edad de cualquier estado civil que sean madres o se	Apoyos económicos	Nacional	https://www.promajoven.se	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a

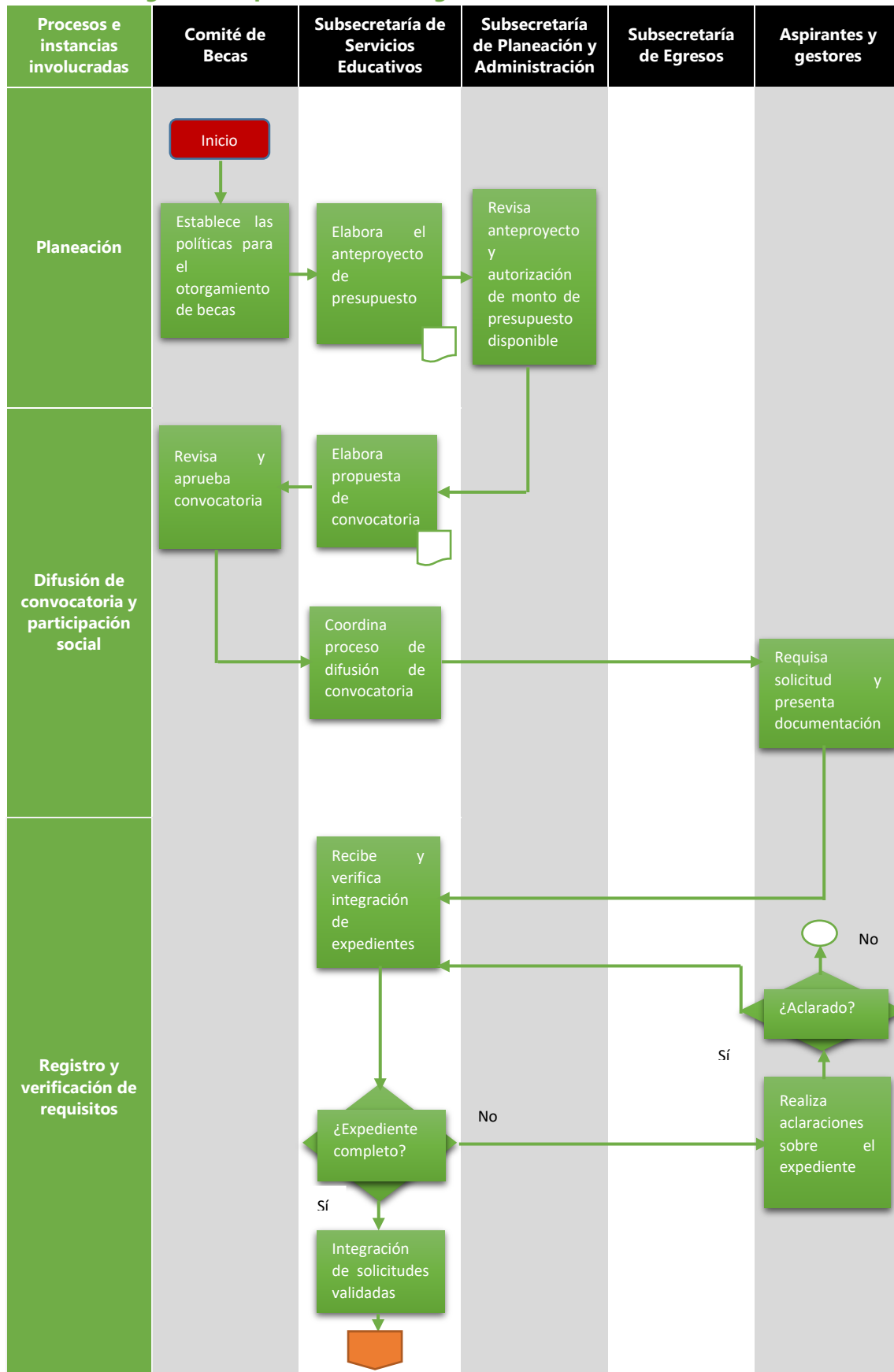
Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
embarazadas (antes Promajoven) del Programa Nacional de Becas.		Dirección General de Educación Indígena	los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa, mediante el otorgamiento de becas a niñas y jóvenes en contexto de vulnerabilidad agravada por el embarazo y/o maternidad temprana para el acceso, permanencia y conclusión de la educación básica que permita consolidar un México con educación de calidad.	encuentren en estado de embarazo, y que deseen iniciar, reincorporarse, permanecer y/o concluir la educación básica (primaria y secundaria) y la alfabetización.			p.gob.mx/L			diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Acércate a tu Escuela	N D	Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe)	Contribuir a asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa mediante el otorgamiento de becas para el acceso, la permanencia y el egreso	Niñas, niños y adolescentes de grupos vulnerables preferentemente en localidades rurales e indígenas que registren altos y muy altos grados de marginación o rezago social, o bien, a niñas, niños y adolescentes que padezcan algún tipo de discapacidad y asistan a un centro escolar; así como a los ubicados en localidades	Apoyos económicos	Nacional	https://www.becas.sep.gob.mx/beca/128/show https://cnfsiinafe.conafe.gob.mx/acercateenlinea	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.

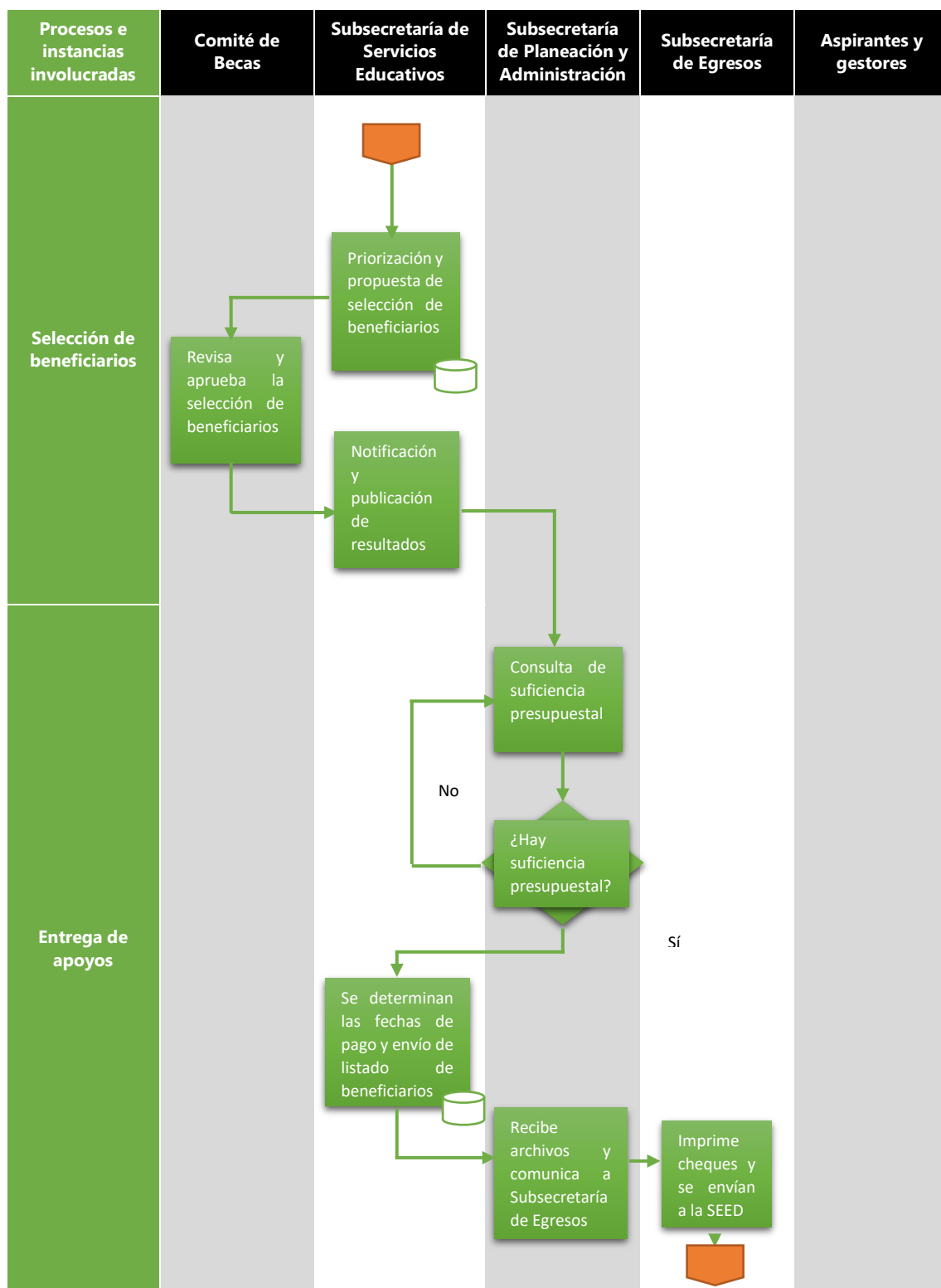
Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
			de la población estudiantil.	predominantemente indígenas o en campamentos agrícolas migrantes, igualmente a las y los alumnos transferidos a escuelas regulares que estuvieron inscritos en servicios del Conafe.						
Beca para estudiantes con discapacidad	N D	Subsecretaría de Educación Media Superior	Fomentar el desarrollo profesional en personas con capacidades diferentes.	Alumnos/as inscritos/as en planteles públicos del Bachillerato No Escolarizado para Estudiantes con Discapacidad.	Apoyos económicos	Nacional	https://www.becasmediasuperior.sep.gob.mx/BNEED-POETA	No	Sí	Los bienes y/o servicios que ofrece son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.
Becas Chavos que Inspiran	N D	Fundación BBVA	Impulsar el desarrollo académico y personal.	Secundaria, media superior y superior, públicas y privadas	Apoyos económicos y mentorías, cursos extracurriculares, seguro de gastos médicos mayores y vinculación universitaria.	Nacional	https://www.fundacionbbva.mx/becasbbvaparachavosqueinspiran/	Sí	Sí	Los objetivos son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias. Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.
A la Escuela en Bicicleta	N D	Secretaría de Bienestar	Mejorar la calidad de vida de los estudiantes que realizan largos traslados para asistir a la	Población escolar del Estado cuyo traslado del hogar a la escuela es superior a una hora (entre ida y vuelta), se	Bicicletas	Estatad		No	Sí	Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son

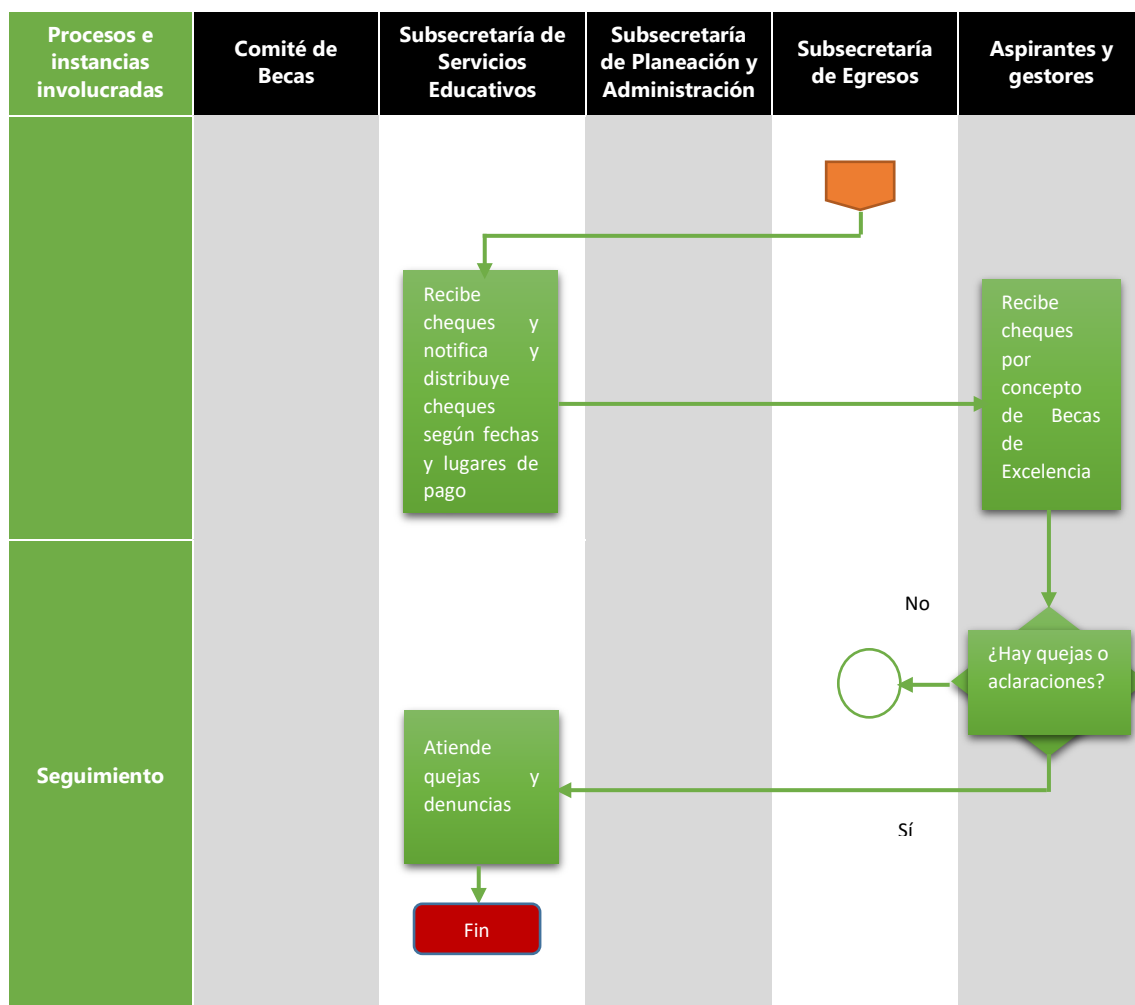
Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
		Social estatal.	escuela, a través de la dotación de una bicicleta que contribuya a reducir los tiempos de traslado y a mejorar el desempeño escolar.	encuentra cursando nivel primaria, secundaria o media superior.						diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.
Programa de Atención a Niñas y Niños con Aptitudes Sobresalientes	N D	Consejo de Ciencia Y Tecnología del Estado de Durango	Impulsar el desarrollo de las potencialidades de estudiantes y alumnas con aptitudes sobresalientes y/o talentos específicos, a través de apoyos curriculares y extraescolares	Estudiantes de educación básica.	Actividades académicas. Acompañamiento y asesoría a las escuelas.	Estatad y nacional	http://cocyted.mx/COMUNICACION/ninosAS/ninosAS.php	Sí	Sí	Algunos de los objetivos son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias. Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.
Programa de Apoyo a la Educación Indígena	N D	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas	Apoyar la permanencia en la educación de niños y jóvenes indígenas, inscritos en escuelas públicas, a través de diferentes modalidades de atención, priorizando aquellos que no tienen opciones educativas en su comunidad.	Estudiantes indígenas de 5 a 29 años que se encuentren inscritos en escuelas públicas de la localidad sede de una Casa y que no cuentan con servicios educativos en su localidad. - Estudiantes indígenas de 5 a 29 años que se encuentren inscritos en escuelas públicas de la localidad sede de una Casa o Comedor y que requieren servicios de alimentación. - Jóvenes	Hospedaje, alimentación y artículos de higiene personal, becas de apoyo a titulación principalmente.	Nacional	https://www.gob.mx/inpi/acciones-y-programas/programas-de-apoyo-a-la-educacion-indigena	No	Sí	Atienden a la misma población, pero los bienes y/o servicios que ofrecen son en su mayoría diferentes y, por lo tanto, pueden ser complementarios.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia o entidad responsable	Propósito	Población objetivo	Bienes y/o servicios entregados	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Coincidencia	Complementariedad	Justificación
				indígenas de 17 a 29 años de edad, inscritos o egresados en Instituciones de Educación Superior Públicas preferentemente y que estudien en los estados en la cobertura de atención de la CDI.						

Anexo 7. Diagrama de procesos del Programa







Anexo 8. Guía de entrevista semiestructurada

No.	Sección	Preguntas
1	Caracterización del Programa	¿Cuál es su participación en el Programa?
		¿Cuáles considera son los principales elementos que caracterizan al Programa?
		¿Cuáles son los principales documentos de referencia que usted identifica del Programa?
2	Justificación de la creación y el diseño	¿Cuál considera que es el principal problema u oportunidad que atiende el Programa?
		¿Cuál es su valoración general acerca de la justificación y mecanismos de intervención considerados como parte del diseño del Programa?
		¿Cuál fue o es su participación en el diseño del Programa?
3	Contribución a las metas y estrategias	¿Cuál considera es el aporte del Programa al conjunto de acciones, programas y políticas públicas en el marco de la planeación de los distintos ámbitos de gobierno?
4	Poblaciones potencial y objetivo, y mecanismos de elegibilidad	¿Cuáles son y qué criterios se tomaron en cuenta para la determinación y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo?
5	Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	¿En qué medida considera que el padrón de beneficiarios y los mecanismos de atención del Programa reflejan las principales características y necesidades de la población objetivo?
6	Evaluación y análisis de la lógica causal	¿Cuáles son los principales insumos, productos y/o componentes, resultados y efectos esperados del Programa?
7	Presupuesto y rendición de cuentas	¿Cómo considera el monto de presupuesto asignado al Programa y los mecanismos para dar cuenta del ejercicio de dichos recursos?
8	Complementariedades y coincidencias con otros programas	¿Con que programas podrían presentarse casos de coincidencias y complementariedades?
9	Principales procesos de gestión	¿En qué medida considera que los documentos normativos y de planeación estructuran los principales procesos del Programa?
10	Análisis FODA	¿Cuáles considera son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Programa?
11	Recomendaciones y observaciones	¿Qué recomendaciones haría a fin de favorecer y fortalecer la capacidad del Programa para generar valor público?

