



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



COORDINACIÓN NACIONAL
DE BECAS PARA EL BIENESTAR
BENITO JUÁREZ

Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez

Programa de Desarrollo Institucional 2023-2025

OFICINA DE LA COORDINACIÓN NACIONAL

Noviembre 2022



Índice

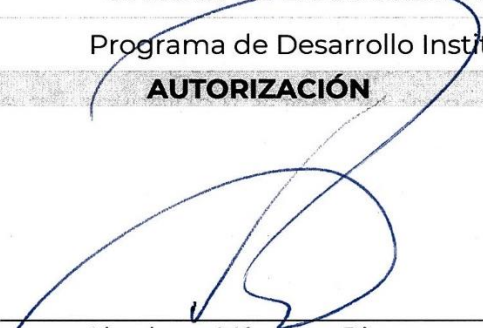
1. Hoja de Formalización	2
2. Introducción	3
3. Objetivo	3
4. Consideraciones	4
5. Marco jurídico	4
6. Alcance	4
7. Disposiciones Generales	5
8. Antecedentes y análisis de la situación actual	5
8.1 Antecedentes a nivel global	5
8.2 Acciones a nivel país: la educación como un medio para el ejercicio de derechos	6
8.2.1 Panorama general de la educación en México	7
8.3 La cuarta transformación: Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	11
9. Planteamiento del problema	15
9.1 Árbol de Problemas	17
9.1.1 Retos y oportunidades	18
9.2 Árbol de Soluciones	19
10. Pilares institucionales	20
10.1 Relevancia de pilar 1: Consolidar la misión de becas	21
10.2 Relevancia de pilar 2: Transformación de la organización	21
10.3 Relevancia de pilar 3: Comunicación integral	21
10.4 Relevancia de pilar 4: Servicio al becario	22
10.5 Relevancia de pilar 5: Transformación del Padrón de Beneficiarios	22
11. Visión, misión y valores	23
11.1 Visión	23
11.2 Misión	24
11.3 Valores para la conducta institucional	24
11.4 Valores para la conducta personal que se reflejen en la CNBBBJ	26
12. Consideraciones Finales	27
13. Glosario y Acrónimos	27



1. Hoja de Formalización

DÍA	MES	AÑO	OFICINA DE LA COORDINACIÓN NACIONAL
18	11	2022	Programa de Desarrollo Institucional 2023-2025

AUTORIZACIÓN


Abraham Vázquez Piceno
Coordinador Nacional de Becas
para el Bienestar Benito Juárez

REVISIÓN


Angélica Rodríguez Santiago
Subdirectora de Área

ELABORACIÓN


René Saavedra Gómez
Jefe de Departamento

Vigencia:

El *Programa de Desarrollo Institucional 2023-2025* de la CNBBBJ tendrá una vigencia bianual, comenzando en 2023 y concluyendo en 2024.

CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Revisión No.	Motivo o causa
NA	NA



2. Introducción

El **Programa de Desarrollo Institucional (PDI)** plantea herramientas para la toma de decisiones de carácter general en la institución, éstas se presentan a través de la formulación de los pilares estratégicos, estrategias institucionales y el conjunto de medios dispuestos para alcanzar las metas y objetivos. En este sentido, el PDI tiene por objeto trazar el curso deseable del desarrollo institucional y su horizonte temporal de aplicación en el mediano plazo por lo que constituye un marco de referencia direccional de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ).

El PDI se construyó tomando en cuenta las metodologías emitidas por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la Oficina de la Coordinación Nacional (OCN), desarrollando un modelo de Planeación Institucional que sirva de base para elaborar Programas Anuales de Desarrollo Institucional.

Este documento tiene el objeto de contribuir a la mejora de los procesos, de tal forma que se asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y comportamientos a todos los niveles, directamente ligado a apoyar los fines de la CNBBBJ y contribuyendo al cumplimiento de su objeto. El propósito último es resolver las cuestiones clave y la articulación de problemas en la toma de decisiones, que permita identificar la perspectiva con la definición e implementación del presente programa, permitiendo comunicar la visión, misión, objetivo, pilares y valores entre los responsables y ejecutores de los procesos, generando un dinamismo cooperativo en el desarrollo institucional.

3. Objetivo

El **Programa de Desarrollo Institucional 2023-2024** es el documento de planeación estratégica institucional donde se establece el rumbo de las mejoras en los procesos de la institución mediante la formulación de proyectos operativos que respondan a la ejecución los programas a fin de alinear los esfuerzos de cada Dirección General (DG) hacia una sola dirección y cumplir con los compromisos normativos, observaciones de auditorías y acciones de control.



4. Consideraciones

Con la finalidad de contribuir a la transformación y fortalecimiento de la CNBBBJ, la OCN lleva a cabo un esfuerzo coordinado para identificar los aspectos susceptibles de mejora para determinar mecanismos metodológicos que conduzcan a la optimización de todos aquellos aspectos que presenten áreas de oportunidad.

La OCN será quien dé seguimiento y monitoree los proyectos de mejora coordinados por las Unidades Administrativas de la CNBBBJ para garantizar la aplicación del Programa.

Este documento contiene la visión general de la Coordinación Nacional para emisión e implementación, así como de la validación de los responsables de los procesos.

5. Marco jurídico

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 28 de mayo de 2021. Artículos 3°, 4° y 26°.
- Ley de Planeación, última reforma publicada en el DOF el 16 de febrero de 2018. Artículos 16°, 24° y 26° bis.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. DOF el 09 de septiembre de 2022. Artículo 45°.
- Ley General de Educación. DOF el 30 de septiembre de 2019. Artículos 2°, 5°, 6° y 72°.
- Programa Sectorial de Educación 2020-2024.
- Decreto por el que se crea la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. DOF el 31 de mayo del 2019.
- Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. CNBBBJ en noviembre 2021.
- Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal. DOF el 05 de febrero de 2019.
- Código de Conducta de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. CNBBBJ el 8 de junio de 2021.

6. Alcance

Se emite el presente documento para que las áreas adscritas a la Coordinación Nacional lo apliquen con el propósito de dar orden y alineación estratégica a sus procesos y procedimientos.



7. Disposiciones Generales

Este documento tiene por propósito orientar las acciones de planeación y desarrollo institucional que permitirá instrumentar la visión del Coordinador Nacional en las direcciones generales con el propósito de que la operación responda a la visión reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan Sectorial de Educación, en los programas y en los procesos de la CNBBBJ.

8. Antecedentes y análisis de la situación actual

Este apartado está principalmente enfocado en proporcionar un contexto breve que permita entender las condiciones que dieron origen a la cuarta transformación del Gobierno de México, así como brindar los elementos necesarios para entender el proceso de transformación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez.

Para el desarrollo de este apartado, se comenzará por presentar las dinámicas globales que motivaron el surgimiento del proyecto actual de nación, luego se describirán los principales preceptos de la cuarta transformación en el terreno educativo y, finalmente, un recuento histórico de las transformaciones de la institución que ahora es la CNBBBJ.

Es importante destacar que el PDI tiene la intención de integrar los aspectos susceptibles de mejora en el contexto de una estructura organizacional en transición, es normal que el planteamiento expresado en los siguientes párrafos sea sólo referencial para entender la problemática que se presenta en el apartado final.

8.1 Antecedentes a nivel global

A finales de siglo XX, el pensamiento neoliberal se expandió por el mundo de la mano de académicos, militares y políticos con un discurso anclado a posicionar la libertad individual intrínsecamente ligada a la apertura de mercado y comercio. De acuerdo con David Harvey (2005), los personajes antes mencionados fueron representantes de minorías que lograron implantar este sistema de pensamiento de formas diversas, al principio mediante dictaduras y posteriormente de formas más refinadas, principalmente ligadas a los medios de comunicación masiva.

Para comprender la expansión del neoliberalismo en el mundo es muy importante entender, siguiendo a Harvey (2005), que se trata de una teoría de prácticas político-económicas cuya principal tesis es proponer que el bienestar del ser humano debe



estar ligado a la libertad de las capacidades empresariales del individuo. En este sistema de pensamiento, el papel del Estado es principalmente crear y preservar derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio.

El neoliberalismo fue implantándose en diferentes naciones contribuyendo como efecto colateral y necesario el fenómeno de la globalización, que trajo consigo la creación y homogenización de necesidades que permitieran la estandarización de una cultura del consumo depredadora, así como formas de aculturación y eliminación de las estrategias locales para la vida en comunidad.

Tanto en Chile, Gran Bretaña, Estados Unidos, China y posteriormente en México, se implantaron aspectos del neoliberalismo debido a la pluralidad de contextos respondiendo a las características culturales, económicas y políticas de cada país, sin embargo, convergieron en privatizaron los activos públicos y la apertura de mercados para la acumulación de capital. Lo anterior provocó grandes desigualdades sociales que eran justificadas asegurando que con el paso del tiempo el bienestar sería para todas y todos por derrama. La forma contractual y el intercambio de mercado se convirtieron en una guía para el actuar humano.

En el México del periodo neoliberal o neoporfirista, el poder político y el poder económico se alimentaban y nutrían mutuamente, se implantó como máxima expresión de la corrupción un modus operandi del despojo y robo de los bienes del pueblo, sólo visto antes de la revolución mexicana, donde la élite porfirista era la gran dueña de los recursos de todas y todos los mexicanos.

Como contrapropuesta a esta dinámica global, a partir del triunfo de la cuarta transformación se establecieron los preceptos del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de México, que consisten en establecer un Estado de Bienestar fraterno que tiene como ideal la protección de las personas a lo largo de la vida, desde la cuna hasta la tumba, haciendo realidad el derecho a la alimentación, al trabajo, salud, educación y cultura, vivienda y seguridad social; el fin último del Estado es crear las condiciones para que la gente pueda construir su felicidad.

8.2 Acciones a nivel país: la educación como un medio para el ejercicio de derechos

Actualmente, el Gobierno de México desarrolla la cuarta transformación, centrada en fortalecer la democracia, reducir la desigualdad y eliminar la corrupción para rehacer el tejido de la moral pública mediante el desarrollo de políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. El Gobierno de México propone programas prioritarios, entre ellos el Programa Nacional de Becas para el Bienestar



Benito Juárez, que permitirán resarcir el tejido de la sociedad mexicana y establecer compromisos ético-políticos claros, generando un nuevo pacto social.

En contraste, las políticas públicas del periodo neoporfirista se centraban en la idea de la corresponsabilidad y desarrollo de los individuos, se tenía como una de las grandes metas la incorporación a la vida económica y las dinámicas del mercado para lograr el desarrollo. En este contexto, la educación es vista como un componente para la inserción de los individuos a la vida económica que traería la ruptura de la cadena de pobreza generacional; pensar en las becas de excelencia es fundamental pues hay que apostarles a las personas que puedan identificarse como más competentes para asegurar el retorno de la inversión del Estado y generarán posibilidades de desarrollo.

El planteamiento neoporfirista está claramente distanciado de la propuesta de la cuarta transformación. Las políticas públicas del Gobierno de México parten de pensar en la educación como un derecho y un medio para asegurar el ejercicio de otros derechos como el trabajo digno, salud y la cultura, asegurarla contribuye no sólo a la vida económica sino a combatir las desigualdades sociales.

Así, la propuesta del Gobierno de México se materializó con el Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez y con la creación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que cuenta con autonomía técnica y de gestión. Una institución que tiene una vocación de transformación y servicio para el pueblo de México.

Por lo expuesto anteriormente, es importante generar un breve pero sustancioso recorrido por las condiciones de la educación en México pues ahí se encontrará la información que permitirá orientar las estrategias institucionales para dar solución a los objetivos que se plantea la CNBBBJ.

8.2.1 Panorama general de la educación en México

La educación es un derecho humano fundamental, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es uno de los instrumentos más eficaces para reducir las desigualdades, lograr la igualdad de género, posibilitar que las personas lleven una vida más saludable y sostenible, promover la tolerancia entre las personas y aumentar las posibilidades para escapar del ciclo de la pobreza.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en 2015 por la Asamblea General de la ONU, establece en su *Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizajes permanente*



para todos, que los países deberán “asegurar una educación inclusiva para todos mediante la formulación y aplicación de políticas públicas transformadoras que tengan en cuenta la diversidad y las necesidades de los alumnos” (véase UNESCO 2016).

De igual forma, en el apartado Educación de la Agenda 2030 se sugiere que entre las estrategias que se pueden implementar para hacer frente a las problemáticas educativas y que las personas continúen con sus estudios, pueden implementarse los programas de apoyos económicos enfocados principalmente en los estudiantes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, pobreza o marginación.

En este sentido, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el artículo 3º, que “todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado — federación, estados y municipios— impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias”. Adicionalmente, la reforma de 2020 al artículo 4 se indica que el Estado establecerá un sistema de becas para “garantizar con equidad el derecho a la educación”.

Una de las grandes problemáticas que enfrenta México en el terreno educativo es el rezago y la deserción escolar; el primero implica que una persona no cuenta con el nivel educativo que corresponde a su edad, mientras el segundo el abandono escolar, principalmente por motivos económicos para educación básica. En la Educación media superior y superior los motivos de deserción están vinculados a los recursos materiales limitados, principalmente asociados a la infraestructura, es en esos niveles en donde más puede observarse el carácter excluyente del modelo neoliberal.

En Media Superior, para el periodo de 1992 a 2018, la matrícula de estudiantes creció anualmente en promedio 4%, el 36.4% de la población de 15 a 17 años quedó excluida de este nivel educativo. Es el nivel donde existe mayor deserción escolar: de cada diez alumnos que ingresan, solo terminan seis. Esta tendencia se repite para la educación superior, en 26 años de neoliberalismo, solo tres de cada diez jóvenes entre los 18 y los 23 años tuvieron acceso a ese nivel de enseñanza, lo que equivale a 29.4%.

El Estudio Medición Multidimensional de la Pobreza 2016-2020 del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) menciona que ha existido un aumento en el rezago educativo en México, ya que, en 2016 el 18.5% de la población mexicana tenía este problema y para 2020 esta cifra aumentó a 19.2%, situación en parte ligada a la crisis de la pandemia por COVID-19.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reveló, en 2019, que la tasa de abandono escolar de los jóvenes mexicanos de entre 15-19 años es de 14%, superando la media, por lo que se recomendó al gobierno mexicano establecer estrategias que permitan reducir esta problemática.



Asimismo, la SEP presentó en el Programa Sectorial 2020-2024, que la escolaridad tiene un alto costo para las personas que viven en cuestiones de vulnerabilidad o violencia. Con el principio de **no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera**, la actual administración tiene como prioridad otorgar apoyos que favorezcan la permanencia de estudiantes en las situaciones antes descritas, para garantizar el bienestar social y combatir las desigualdades.

Colocando la vista en una realidad mucho más cercana, es necesario integrar información que nos permita conocer los impactos de la Pandemia por COVID-19 en la educación.

La *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020*, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), apunta que de la población no inscrita en el ciclo escolar 2020-2021 —equivalente a 21.4 millones—, sólo 2.3 millones de personas de 3 a 29 años no se inscribieron por motivos relacionados con la pandemia.

No obstante, de la cifra de 21.4 millones de personas no inscritas se derivan razones preexistentes a la pandemia que también requieren atención para paliar el rezago educativo que enfrenta el país. Por ejemplo, del total, 17% se debió a que “tenía que trabajar o entró a trabajar”, 14% dejó sus estudios por “falta de dinero o recursos” y otro 10% porque “se unió, casó o embarazó”.

Para contrarrestar la deserción escolar, el actual Gobierno de México ha impulsado programas sociales como las becas Benito Juárez, que tiene como misión el “otorgamiento de becas en materia educativa a las y los estudiantes que se encuentren en situación de pobreza o condiciones de vulnerabilidad, con el fin de favorecer su continuidad y permanencia en el Sistema Educativo Nacional”¹.

Sobre este punto, el informe *Estudios Económicos de la OCDE: México 2022* de la OCDE expresa que el número de beneficiarios de programas sociales ha aumentado hasta el 30% de todos los hogares (desde el 28% en 2018). Se calcula que este tipo de programas evitaron que 4,6 millones de personas cayeran en pobreza extrema y 3,3 millones en la pobreza laboral durante la pandemia (véase CONEVAL, 2021).

El reporte también señala que los programas no condicionados, como las becas Benito Juárez, que se han convertido en la columna vertebral de las políticas sociales, sustituyendo a PROSPERA, un programa de transferencias monetarias condicionadas.

Por su parte, el *Reporte de la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior 2012*, elaborado por la SEP, precisa que los subsidios por programas

¹ CNBBBJ (2021). *Manual de organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez*. México: SEP.



de becas son un estímulo importante para romper con los patrones de pobreza que obligan a los adolescentes a abandonar sus estudios.

En este marco, la estrategia implementada por la actual administración en México consiste en el otorgamiento de Becas para el Bienestar Benito Juárez, tipo de apoyo que ha demostrado tener efectividad para reducir la deserción, reprobación e inasistencia escolar (véase CONEVAL, 2018).

Al respecto, la OCDE sugiere que el cambio en el enfoque de la política social “implica una apuesta más decidida por los programas sociales prácticamente universales, con el objetivo de ampliar el apoyo a un mayor número de personas, ofrecer a los beneficiarios más flexibilidad y reducir los costos administrativos y operativos”.

El cambio sustancial que propone la CNBBBJ es transformar el enfoque territorial para la operación de los programas de Becas que tiene a su cargo; la atención se privilegia en las escuelas ubicadas en “localidades prioritarias”, esta estrategia ha permitido aumentar la cobertura y cambiar de un enfoque clientelista a uno de autogestión.

En el Tercer Informe de Labores de la SEP, se presentaron los avances que ha tenido la Estrategia Nacional de Becas durante el ciclo escolar 2020-2021, los cuales engloban a los tres programas presupuestarios de la CNBBBJ, los resultados fueron:

- El **Programa de Becas de Educación Básica** entregó apoyos a 3,776,742 de familias, de las cuales 1,139,051 pertenecen a comunidades indígenas.
- El **Programa Beca Universal para Media Superior** se entregaron becas a 4,100,000 de estudiantes; de estos, casi 300,000 becarios pertenecen a comunidades indígenas y 735,600 estuvieron inscritos en planteles ubicados en localidades o municipios con índices importantes de marginación. Durante 2020, el programa logró que 94.7% de sus estudiantes becados permanecieran en sus escuelas.
- El **Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro**, enfocado en alumnos de educación Superior, otorgó apoyos a 405,700 estudiantes. Se dio prioridad a los planteles ubicados en municipios o localidades indígenas y localidades con altos índices de marginación. Un 97.5% de alumnos que cuentan con este apoyo, permanecieron en sus planteles de educación superior durante 2020.

En resumen, se ha transformado tanto la concepción con la que se construyen las políticas públicas en el terreno educativo como su forma de operación. En el siguiente apartado podrá leerse esta transformación, pero a partir del surgimiento de la CNBBBJ, realizando un breve análisis histórico.



8.3 La cuarta transformación: Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez

Para realizar el recuento de las transformaciones de lo que ahora es la CNBBBJ es necesario comenzar por El Programa Nacional de Solidaridad Social (PRONASOL), que fue creado en 1988 y operado por la Secretaría de Desarrollo Social, quien a su vez creó a la Comisión del Programa Nacional de Solidaridad, integrado por el jefe del ejecutivo federal y titulares de las Secretarías e instituciones encargadas del sector salud, educación, alimentación, vivienda, empleo y proyectos productivos, quien gestionaba las decisiones con respecto al funcionamiento del programa.

Adicionalmente, se creó el Consejo Consultivo de la Comisión, en el que participaban representantes de núcleos indígenas, de sectores sociales y privados, y a nivel estatal se tuvo el apoyo de los Comités de Planeación del Desarrollo en los estados para la definición, control y evaluación de los proyectos que involucraran al programa.

En 1997, el programa se ajustó y se renombró como “Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA)”, de acuerdo con el *DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional del Programa de Educación, Salud y Alimentación, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social*, por lo que surgió la necesidad de conjuntar y coordinar acciones entre instituciones encargadas de las educación, salud y alimentación, en los tres ámbitos de gobierno (federal, estatal y municipal), derivado de lo cual se creó una institución específica llamada Coordinación Nacional de Progres, un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

Para el ejercicio de sus atribuciones, la Coordinación contaba con un Consejo integrado por los encargados de la Secretaría de Desarrollo Social, de Hacienda y Crédito Público, de Educación Pública y de Salud. Todos participaban en la definición de lineamientos y estrategias de PROGRESA, mientras el Coordinador Nacional se encargaba de la planeación, coordinación, dirección seguimiento y evaluación de la ejecución y acciones encomendadas a la Coordinación. Asimismo, se colocaron sedes de atención en las entidades federativas para tener mayor cobertura del programa, pero las decisiones sobre el funcionamiento del programa seguían tomándose a nivel central.

Por medio del *DECRETO por el que se reforma el diverso por el que se crea la Coordinación Nacional del Programa de Educación, Salud y Alimentación, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, publicado el 8 de agosto de 1997*, de agosto de 2002, se reformó la Coordinación y se convirtió en la Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, la cual se mantuvo como un órgano desconcentrado de SEDESOL y tenía por objeto la



formulación, coordinación, seguimiento, supervisión y evaluación de la ejecución del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades (OPORTUNIDADES).

Se mantuvo el Consejo, la figura del Coordinador Nacional y las sedes estatales de atención para que la Coordinación ejerciera sus atribuciones, pero se agregó un Comité Técnico integrado por representantes de SEDESOL, SHCP, SEP, Secretaría de Salud (SALUD) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Dicho Comité se encargaba de la aprobación del proyecto de Reglas de Operación, así como la revisión del cumplimiento de responsabilidades de las dependencias y entidades que participen en OPORTUNIDADES.

Para 2014, la institución tuvo una segunda reestructuración, se mantuvo como órgano administrativo desconcentrado de SEDESOL, cambiando a Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, encargada de articular y coordinar la oferta institucional de programas y acciones de política social; asimismo, se integró el componente de vinculación laboral.

En el marco del componente de vinculación laboral, se creó el Subcomité Técnico de Empleo, Ingreso y Ahorro, que estableció la coordinación interinstitucional con dependencias y entidades responsables de programas productivos del Gobierno Federal, para facilitar el ingreso de los beneficiarios del Programa de Inclusión Social (PROSPERA) a programas de fomento productivo y generación de ingresos.

Asimismo, la figura de coordinador del programa en las entidades federativas desapareció y, en su lugar, se creó el delegado de Prospera para fortalecer los canales de concertación y negociación con las autoridades estatales y municipales, y que la información y programación operativa fuera transmitida directamente por el delegado a todo su personal.

Con la llegada de la cuarta transformación, en 2019 se crea la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ) cuyo principal objetivo es contribuir a las condiciones en el acceso al sistema educativo, alentando a las condiciones de oportunidad a las poblaciones con quienes se tiene una gran deuda histórica, sumando esfuerzos y voluntades para atenderlas.

Aunado a la fundación de la CNBBBJ, en 2020 se reformó el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en donde se establece un sistema de becas para las y los estudiantes de todos los niveles escolares del sistema de educación pública, con prioridad a las y los pertenecientes a las familias que se encuentren en condición de pobreza, vulnerabilidad o marginación, para garantizar con equidad de acceso al derecho a la educación.

En este contexto, es importante destacar que los objetivos de la extinta PROSPERA y la CNBBBJ son muy diferentes, por ello sus mecánicas y procesos operativos también lo son. Mientras la primera buscaba abatir pobreza mediante tres



componentes: alimentación, educación y vinculación para romper la cadena generacional de pobreza. La CNBBBJ busca contribuir a que la población en situación de pobreza, marginación o en condiciones de vulnerabilidad puedan ejercer el derecho a la educación. Desde esta visión, la educación pasa de ser un componente para abatir la pobreza, principalmente con un enfoque clientelista, a ser un medio para que puedan asegurarse el ejercicio de otros derechos inclusivos, con enfoques de agenciamiento ciudadano y autogestión.

Por lo antes expuesto, la creación y reestructura de la CNBBBJ implicó un cambio de paradigma respecto de la estructura organizacional anterior, las Delegaciones PROSPERA se transformaron en Oficinas de Representación, eliminando la operación política en el territorio, pues los criterios de actuación para la operación en territorio son instruidos desde las Oficinas Centrales, evitando la discrecionalidad en la integración de los padrones y coadyuvando a la generación de tramos de control que permiten asignar responsabilidades concretas a cada servidor público en el proceso de gestión de becas y la entrega de medios de pago.

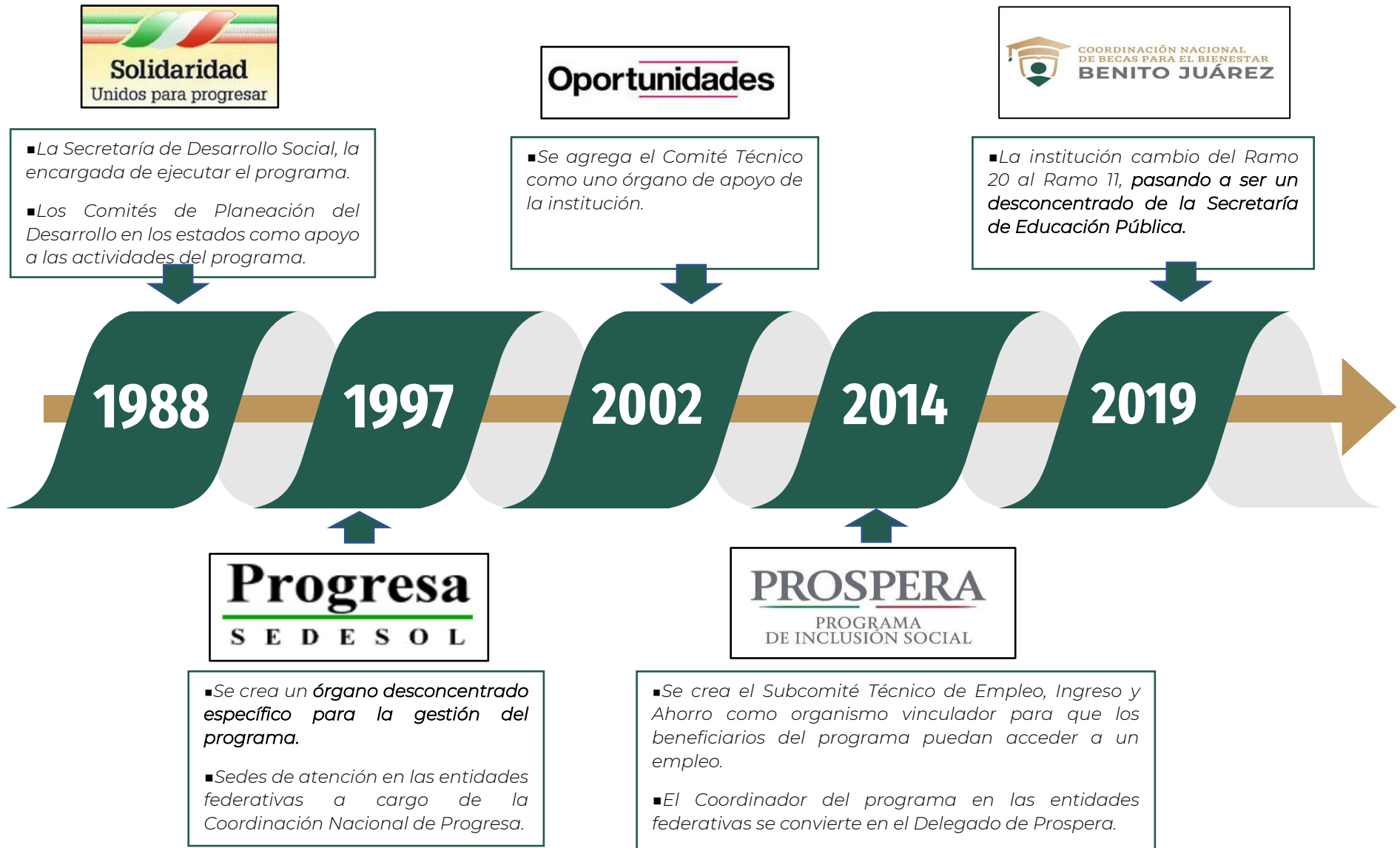
Al ser una institución de reciente creación, la CNBBBJ debe avanzar en los cambios de transformación que se reflejen en la normativa, procesos y narrativa, pero principalmente en el modelo de atención, considerando a las personas becarias como sujetos de derechos, abandonan la gestión clientelista de PROSPERA, donde se consideraba al beneficiario como un sujeto pasivo, para plantear opciones de equidad territorial, que fomenten la transparencia, la autogestión, la equidad y el amor al pueblo.

En síntesis, la cuarta transformación del gobierno de México posibilitó una ruptura con el modelo neoporfirista cuya principal tesis era promover la apertura de mercados y la acumulación de capital, por un Estado de bienestar que pueda garantizar la equidad de oportunidades para el ejercicio de los derechos de la población.

En el terreno educativo, se pasó de pensar en la educación como un medio para la inserción de las personas al campo laboral para romper la cadena generacional de pobreza; a asegurar la equidad en el ejercicio del derecho a la educación como clave para el acceso a otros derechos y con ello avanzar al bienestar común. A continuación, se presenta un breve recuento de las transformaciones institucionales que dieron origen a la CNBBBJ(ver esquema 1).



Esquema 1. Línea del tiempo





9. Planteamiento del problema

En la Oficina de la Coordinación Nacional se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización y para ello se utilizó la técnica del **Árbol de problemas**. Como eje central se retomó la “Misión” de la CNBBBJ: “el otorgamiento de becas en materia educativa a las y los estudiantes que se encuentren en situación de pobreza o condiciones de vulnerabilidad, con el fin de favorecer su continuidad y permanencia en el Sistema Educativo Nacional”².

Para darle uso, en el árbol de problemas se realizó un análisis de los diagnósticos de los tres programas realizados por la Dirección General de Planeación, Análisis, Evaluación y Monitoreo (DGPAEM) y el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 de la SEP.

Derivado de este análisis se concluyó que la problemática central a la que se enfrenta la Coordinación Nacional es la: **“Desorganización en el proceso de transformación de la CNBBBJ que se ve reflejada en los procesos para la entrega de becas, principalmente a las personas en situación de pobreza, vulnerabilidad o marginación de los tipos educativos Básico, Media Superior y Superior”**.

En este sentido, durante la elaboración del árbol de problemas se identificaron cinco causas principales:

1. No se han transformado, delimitado o concretado los procesos sustantivos y adjetivos de la institución.
2. La CNBBBJ carece de un esquema de planeación que permita alinear estrategias, metas y planes de trabajo a los objetivos institucionales.
3. La información generada por la CNBBBJ no se comunica a las personas becarias y autoridades escolares de forma clara y oportuna.
4. La atención que brinda la CNBBBJ a la ciudadanía tiene debilidades que afectan el proceso general.
5. No se ha concluido la transformación del Padrón de Prospera al Padrón de Becarios de la CNBBBJ.

Posteriormente, como posibles efectos se determinaron cuatro, que corresponden a los procesos de la Coordinación Nacional:

1. Falta de organización y disputas en y entre los equipos de trabajo debido a la falta de claridad de los procesos y funciones.
2. Toma de decisiones desvinculadas de la planeación que conlleva a incertidumbre y sobrecarga de trabajo, que impacta en la mala atención a las familias becarias y personas beneficiarias.

² CNBBBJ (2021). *Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez*. p.12.

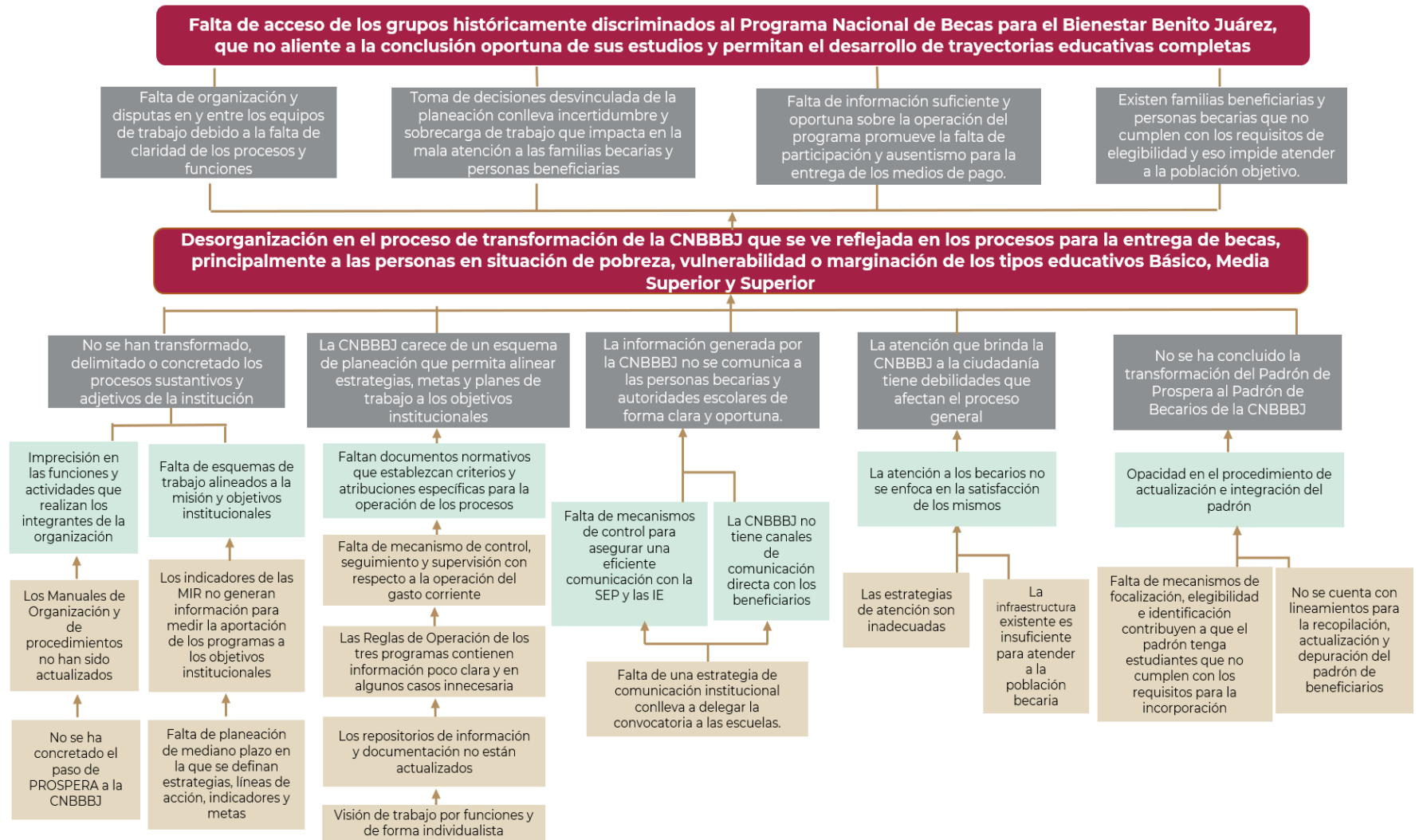


3. Falta de información suficiente y oportuna sobre la operación del programa promueve la falta de participación y ausentismo para la entrega de los medios de pago.
4. Existen familias beneficiarias y personas becarias que no cumplen con los requisitos de elegibilidad, pues son heredadas del padrón PROSPERA, y eso impide atender a la población objetivo.

En lo que corresponde al efecto central se concluyó que éste podría definirse del siguiente modo: **“Falta de acceso de los grupos históricamente discriminados al Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, que no aliente a la conclusión oportuna de sus estudios y permitan el desarrollo de trayectorias educativas completas”**.



9.1 Árbol de Problemas





9.1.1 Retos y oportunidades

Para identificar los retos y oportunidades, la Oficina de la Coordinación Nacional realizó un **Árbol de objetivos**, priorizando aquellos medios que tuvieran una viabilidad legal, temporal y operativa para la Coordinación; considerando que la visión del Programa de Desarrollo Institucional es al 2025, los elementos que fueron seleccionados fueron guiados en esa lógica de espacio y tiempo, enfocada en otorgar becas que contribuyan al cumplimiento de una meta mayor de impulso al Sistema Educativo Nacional.

El reto principal de la CNBBBJ es la transformación y mejoramiento de la gestión y el funcionamiento de programas para emitir los pagos de becas; que requiere del mantenimiento actualizado el padrón, para garantizar el derecho a la educación, que implica la construcción de decisiones públicas nuevas que reorienten la transición organizacional de PROSPERA hacia un grupo concreto: becarios y sus familias, y que involucra mejorar los canales de comunicación interinstitucionales, así como la atención que se brinda en la operación territorial.

La información obtenida del árbol de problemas es utilizada para diagnosticar y realizar mejoras en la gestión de los procesos, permitiendo fundamentar las decisiones, la asignación de recursos y el logro de los resultados esperados, destacando como retos-oportunidades para la CNBBBJ:

- Segregación de los procesos hacia el cumplimiento de los Programas.
- Desvinculación entre procesos y funciones de PROSPERA a la CNBBBJ.
- Falta de visión integradora en los procesos sustantivos y adjetivos.
- No cumplir con el mandato de garantizar los derechos sociales en materia educativa.

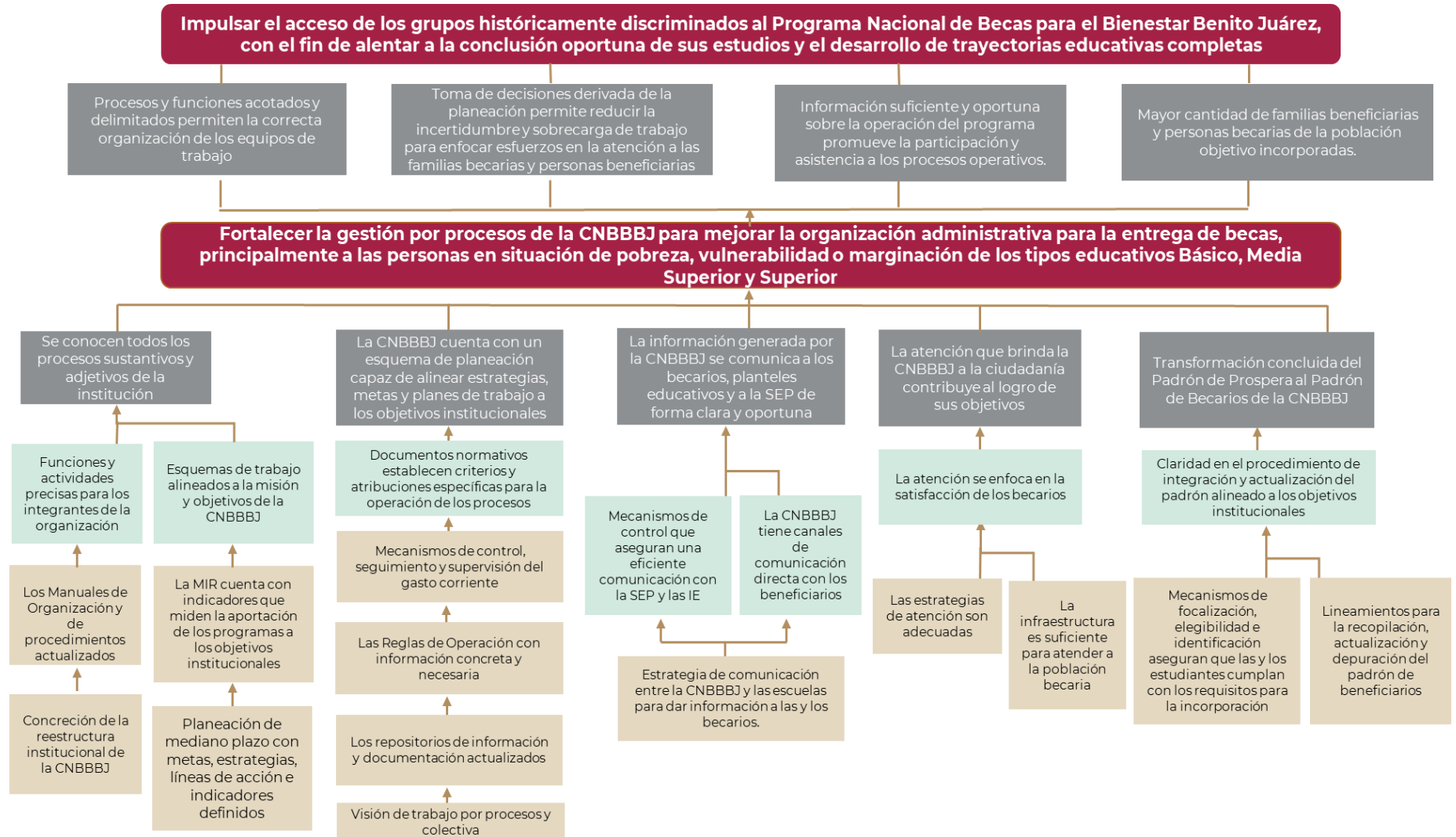
Reconociendo que nuestro mayor riesgo en lo que falta de la administración es:

Procesos sustantivos de la Coordinación Nacional operando desarticuladamente sin un proceso estratégico, ni metodologías de trabajo alineadas para la implementación de mejoras.

Por lo que, el objetivo estratégico identificado es: **“Fortalecer la gestión por procesos de la CNBBBJ para mejorar la organización administrativa para la entrega de becas, principalmente a las personas en situación de pobreza, vulnerabilidad o marginación de los tipos educativos Básico, Media Superior y Superior”.**



9.2 Árbol de Soluciones





10. Pilares institucionales

Como parte del proceso de conformación del Programa de Desarrollo Institucional de la CNBBBJ se aplicaron diferentes técnicas de análisis y recopilación de información al Coordinador Nacional para identificar su visión en torno al que hacer institucional y definir los pilares institucionales que guiarán el establecimiento de los objetivos institucionales a corto plazo.

El objetivo de establecer los Pilares Institucionales de la CNBBBJ es sentar las bases para conformar las estrategias, las líneas de acción y los proyectos de mejora de la organización. De esta manera, se busca que la institución sea capaz de brindar un mejor servicio a las familias beneficiarias y a las personas becarias que formen parte de los tres programas.

En este proceso, la OCN identificó diversos ejes temáticos susceptibles de atención y conformó cinco pilares institucionales que se deberán tomar en cuenta para el desarrollo de las actividades de la organización.

En la **Figura 2** se pueden observar cuáles son los cinco pilares institucionales de la CNBBBJ:

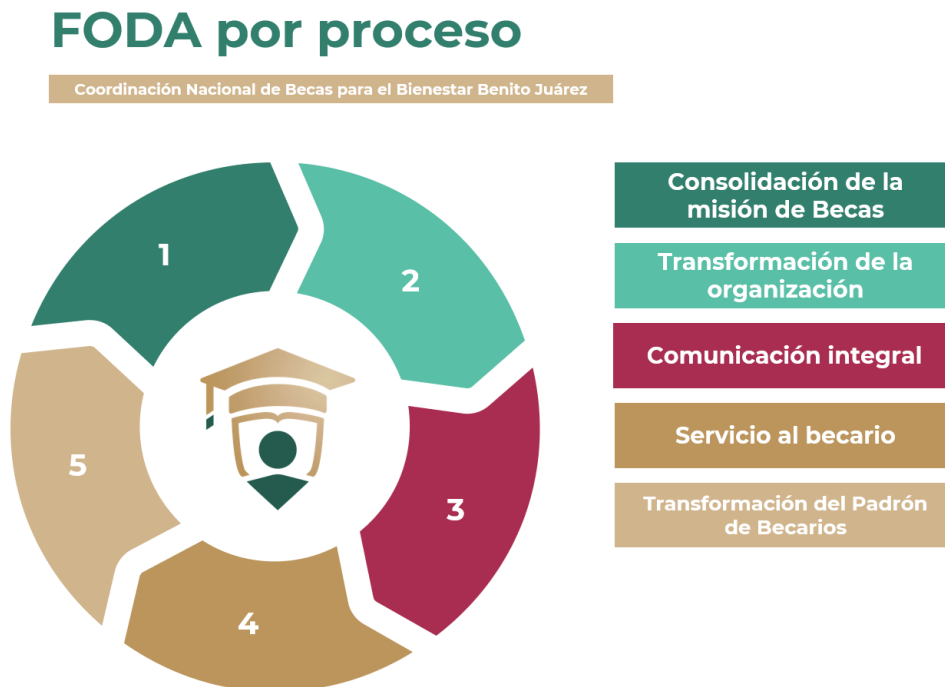


Figura 2. Pilares Institucionales de la CNBBBJ.



10.1 Relevancia de pilar 1: Consolidar la misión de becas

Este pilar parte de la idea de que la organización está en proceso de transición del esquema transferencias condicionadas de Prospera a un sistema de becas educativas de la CNBBBJ. En este marco, el análisis realizado por la OCN identificó dos problemas clave:

- Esquemas de trabajo no alineados a la misión y objetivos de becas.
- Poca claridad de las funciones y actividades a realizar por parte de los integrantes de la organización.

En consecuencia, la relevancia del pilar 1 radica en que se busca **concretar la transición de Prospera a CNBBBJ, definiendo procesos y proyectos que, alineados a la misión y objetivos institucionales, con el fin de facilitar la operación y toma de decisiones de la Coordinación Nacional.**

10.2 Relevancia de pilar 2: Transformación de la organización

Durante el proceso de transición, del esquema organizacional de Prospera al de la CNBBBJ, la OCN identificó puntos débiles para establecer el nuevo enfoque de organización. Estas problemáticas pueden resumirse en:

- Falta de colaboración entre los equipos de trabajo.
- Resistencia al cambio de la operación respecto del programa anterior.
- Se privilegia el trabajo individual sobre lo colectivo.

En aras de resolver estos problemas, el pilar 2 propone **concretar la reestructura y con ello determinar claramente las funciones de cada servidor y servidora pública, con el fin de promover un ambiente de colaboración que permita la profesionalización del personal, orientado al logro de resultados comunes para la entrega de Becas con base en lo que determina marco normativo vigente.**

10.3 Relevancia de pilar 3: Comunicación integral

El análisis realizado por la OCN también detectó áreas de oportunidad correspondientes a los procesos de comunicación internos que afectan las actividades generales de la CNBBBJ. Estos aspectos débiles están representados en los siguientes dos puntos:

- Demasiada responsabilidad recae en las escuelas respecto del proceso operativo de la coordinación.



- Poca información directa por parte de la Coordinación Nacional.

En este sentido, el pilar 3 está enfocado en buscar que se **promuevan acciones de comunicación de forma continua, con enfoque de equidad territorial, que aseguren el flujo de información responsable y oportuna hacia los beneficiarios, planteles educativos y con la SEP desde una perspectiva sectorial.**

10.4 Relevancia de pilar 4: Servicio al becario

El servicio a las personas beneficiarias es esencial en los procesos de la Coordinación Nacional; esto, porque las actividades que realiza la institución deberán estar dirigidas a satisfacer a la población objetivo, es decir, a todas aquellas personas que reciben una beca.

Por ello, el pilar 4 plantea la necesidad de **fortalecer la capacidad de atención a las personas becarias y ciudadanía en general con el fin de contribuir en el desarrollo de una cultura de servicio, para que los niños, niñas, jóvenes y adolescentes becarios puedan generar cercanía con la institución.**

Para lograr el pilar 4, la OCN propone las siguientes metas:

- Enfocar la atención en la satisfacción de los becarios.
- Aportar al cumplimiento del Derecho a la Educación.
- Fortalecer las condiciones para la equidad e inclusión educativa.

10.5 Relevancia de pilar 5: Transformación del Padrón de Becarios

El Padrón de Becarios en una institución que se dedica a dar becas es la columna vertebral de los procesos que se llevan al interior de ésta. Por ello, atender de forma eficaz el padrón de la CNBBBJ es fundamental para optimizar el desarrollo de los procesos institucionales, sin embargo, al conservar el padrón de PROSPERA se han detectado diversas problemáticas que es necesario atender.

En este contexto, se identificó las siguientes problemáticas que consideramos elementales y que impiden consolidar la transformación del Padrón de Becarios de la CNBBBJ:

- Opacidad en los criterios para la integración del padrón.
- Falta de criterios para la integración para las bajas de los datos.
- Poca posibilidad de movilidad de los padrones por criterios alineados al programa anterior.



- Heterogeneidad en la operación para la integración de los padrones.

En consecuencia, la relevancia del pilar 5 consiste en **replantear la conformación del Padrón de Becarios**, reorientándolo a los datos que dan sentido a los tres programas, reflejando a los sectores indígenas y a la población con mayor marginación, así como en condiciones de vulnerabilidad.

11. Visión, misión y valores

Durante un proceso de reflexión y análisis en torno al estado actual de la Coordinación Nacional se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la gestión de la institución en el presente.

Derivado de este análisis se reconfiguró la visión y misión de la organización para guiar el quehacer institucional en el área interna. El objetivo de estos preceptos es poner las bases de los procesos de gestión de la CNBBBJ.

De igual forma, se retomó el apartado de valores que integró la Cuarta Transformación para orientar la conducta con base en un fundamento ético de todas aquellas personas que formen parte de la administración pública.

11.1 Visión

La visión es aquella que proyecta el estado de la institución en un futuro próximo. Para la CNBBBJ, se determina el planteamiento que se presenta a continuación:

Visión de la CNBBBJ

“Ser una institución consolidada y de referencia a nivel nacional, que se reconozca por atender a los estudiantes más pobres del país por medio de becas inclusivas que fomenten el desarrollo de trayectorias educativas completas y contribuyan a garantizar el derecho a la educación a 2025.”

11.2 Misión

La misión de la CNBBBJ pretende establecer las directrices para la programación de las actividades de la organización. Para ello, se establece como la misión institucional el siguiente enunciado:

Misión de la CNBBBJ

“Es una órgano administrativo desconcentrada de la SEP encargado de la implementación de la política de becas correspondientes al Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, que promueve el acceso a la educación, principalmente de la población que se encuentra en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o marginación, con el fin de favorecer su continuidad y permanencia en el Sistema Educativo Nacional”

11.3 Valores para la conducta institucional

El Programa de Desarrollo Institucional también incluye los valores que deberán tomarse en cuenta para la actuación de quienes forman parte de la Función Pública en la CNBBBJ. En este sentido, los valores pretenden ser una guía, con fundamento en lo dispuesto en los pilares institucionales, de actuación para las y los servidores públicos.

De esta forma, se busca que impere una conducta ética que fortalezca a la institución y, por consiguiente, contribuya a satisfacer las necesidades de las familias y las personas beneficiarias. Para ello, la Oficina de la Coordinación Nacional, en armonía con el Manual de Organización de la institución, concretó los siguientes valores para la conducta institucional:

- a) **Participación incluyente:** Promueve la inclusión en actividades sustantivas institucionales, en un ambiente de pluralidad, tolerancia, legalidad, equidad y bajo el principio de mayoría, que tiene como propósito contribuir al bien común a través de la transformación social, es decir, que conduzca a la dignificación y satisfacción de las necesidades humanas en un marco de derechos sociales.
- b) **Pertenencia institucional:** Representa el orgullo de pertenecer a México y a la Coordinación Nacional de Becas Benito Juárez. Promueve el conocimiento de la riqueza multicultural, así como el respeto a los demás compañeros. Al mismo tiempo fomenta la identidad institucional, el amor a la paz, el respeto a la soberanía y a la autodeterminación de los pueblos.



- c) **Humanismo:** Es la profunda valoración, empatía con vocación de servicio y consideración de las necesidades de las personas y de los seres vivos en el quehacer profesional en la Coordinación.
- d) **Responsabilidad social:** Es el compromiso social que asume el personal que tiene contacto con la ciudadanía y los becarios, que puede gestionar impactos sociales derivado de sus decisiones y acciones en la atención, con el fin de entregar un alto valor a la sociedad, que aporte al bienestar, al respeto y buen uso de los datos personales.
- e) **Respeto a los Derechos Humanos:** Las personas servidoras públicas respetan los derechos humanos, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen de conformidad con los Principios de: *Universalidad* que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; de *Interdependencia* que implica que los derechos humanos se encuentran vinculados íntimamente entre sí; de *Indivisibilidad* que refiere que los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables, y de *Progresividad* que prevé que los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.
- f) **Igualdad y no discriminación:** Las personas servidoras públicas prestan sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo.
- g) **Equidad de género:** Las personas servidoras públicas, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos; a los programas y beneficios institucionales, y a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.



11.4 Valores para la conducta personal que se reflejen en la CNBBBJ

En este apartado además se circunscriben los valores que se enlistan en el Manual de Organización (MOG) de la CNBBBJ. Éstos tienen el propósito de establecer la responsabilidad de las personas servidoras públicas al momento de brindar sus servicios a la población beneficiaria.

De este modo, se busca contribuir al desarrollo y el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Coordinación Nacional. Para ello, los valores que se sugieren para el ejercicio del servicio público mexicano son los siguientes:

- a) **Respeto:** Las personas servidoras públicas se conducen con austeridad y sin ostentación, y otorgan un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros y compañeras de trabajo, sin importar el nivel institucional, considerando sus derechos, de tal manera que propician el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.
- b) **Cooperación:** Las personas servidoras públicas colaboran entre sí y propician el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los ciudadanos en la Coordinación Nacional.
- c) **Interés Público:** Los servidores actúan buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de los intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.
- d) **Honestidad:** Actuar con rectitud, verdad, sinceridad, congruencia y transparencia para fortalecer la confianza y la credibilidad de la institución.
- e) **Integridad:** Es el comportamiento que se manifiesta mediante la asimilación y ejercicio de los valores universales e institucionales, y que fortalece el desarrollo personal y de la comunidad.
- f) **Amor al pueblo:** Que el servicio público y los recursos destinados a la entrega de becas se establezca sin marcha atrás, buscando reducir la brecha de desigualdad y pobreza.

12. Consideraciones Finales

Este Programa integra la visión que direcciona la toma de decisiones en la institución. En él se establece los objetivos a cumplir para el desarrollo institucional, mismo que servirá para definir los pilares estratégicos que se deberán de replantear cada tres años.

13. Glosario y Acrónimos

Acción de Mejora: Las actividades determinadas e implantadas por los directores y demás servidores públicos de las Instituciones para eliminar debilidades de control interno; diseñar, implementar y reforzar controles preventivos, detectivos o correctivos; así como atender áreas de oportunidad que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional.

Análisis FODA: Su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos evaluar en las organizaciones: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo. Esto dibuja una cuadrícula didáctica de la situación estratégica de la CNBBBJ y permite diseñar a futuro.

Área(s) de oportunidad: Situación favorable en el entorno institucional, bajo la forma de hechos, tendencias, cambios o nuevas necesidades que se pueden aprovechar para el fortalecimiento Institucional.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Autocontrol: La implantación de mecanismos, acciones y prácticas de supervisión o evaluación de cada sistema, actividad o proceso, que permita identificar, evitar y, en su caso, corregir con oportunidad los riesgos o condiciones que limiten, impidan o hagan ineficiente el logro de metas y objetivos institucionales.

Beca: Apoyo monetario o estímulo económico en beneficio de los/as alumnos/as de Educación Básica, Media Superior o Superior que cubren los requisitos de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación.

CNBBBJ/Coordinación Nacional: Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez.

Instituciones fiscalizadoras: Son órganos públicos encargados de fiscalizar la regularidad de la gestión financiera pública. También son las encargadas de vigilar la rendición de cuentas en la operación, para combatir la corrupción, evasión de responsabilidades, mal manejo de recursos y cualquier conducta ilícita.



Mejora continua: Proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión. Su objetivo es mitigar riesgos a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica.

Misión: El enunciado o la razón de ser de una dependencia, entidad o unidad responsable, así como el beneficio que se pretende generar para la sociedad.

Normatividad: Es el conjunto de normas o reglas que deben seguir, como: conductas, tareas y actividades que se le impongan a una determinada área o actividad.

Objetivos: Explican el para qué o por qué se emite y, por lo tanto, expresa el resultado que se busca alcanzar con la ejecución de las actividades descritas en el documento. Este debe dar respuesta a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?

Objetivos específicos: Son contruidos de la misma manera que el objetivo general en términos del qué, el cómo y el para qué, solo que se ubican en metas específicas que requieren de actividades concretas para poder obtenerlos y medirlos.

OR/ORE: Oficina de Representación Estatal de la CNBBBJ.

Plan Institucional: Documento rector para los cuales se fijan los objetivos principales y las prioridades que permiten enfrentar y superar los problemas y demandas sociales, políticas y económicas de la CNBBBJ.

Planeación estratégica: Es una herramienta administrativa que contribuye a que la CNBBBJ mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la CNBBBJ, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos.

Planeación operativa: Es aquella que parte de la planeación estratégica, pero que se enfocará en organizar de forma ordenada y sistémica las líneas de acción a desarrollar para cumplir con las metas.

Políticas públicas: Conjunto de actividades que las instituciones de gobierno despliegan, directa o indirectamente, en los territorios donde se llevan a cabo asuntos de carácter público. Con esto se busca tener influencia en la sociedad a través de la intervención en temas como: salud, educación, procuración de justicia, entre otros.

Programa Institucional: Los programas institucionales se vinculan al plan institucional a través de objetivos prioritarios que definirán la acción gubernamental, en ellos se establecerán las estrategias, líneas de acción y metas que en el ejercicio de su función pública dichas instancias se comprometan a realizar en un periodo de tiempo determinado.

Proyecto: Conjunto de actividades afines y complementarias que se derivan de un programa y que tiene como características: un responsable, un período de ejecución,



costos estimados y resultados esperados. Resuelve un problema o aprovecha una oportunidad

Reglas de Operación (RO): Documento que prescribe la forma de ejecutar los programas presupuestarios a cargo de la Coordinación Nacional y publicado en el Diario Oficial de Federación.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

SFP: Secretaría de la Función Pública.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política, los objetivos y para lograr dichos objetivos.

SNDP: Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Sustento documental: Es la integración de insumos documentales que permite demostrar, sostener, y apoyar la información que se reporta.

Valores: Son conceptos que la CNBBBJ considera que está bien acatar durante el logro de la misión, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente y al ser operativos actúan sobre la realidad cotidiana.

Visión: Se considera un producto formal del estudio del futuro y es donde se describe cómo se desea que la Coordinación sea en el futuro. El horizonte temporal de ésta es de acuerdo con el entorno y a la CNBBBJ misma.



14. Referencias

- Agudo Sanchiz Alejandro (2015). *Una Etnografía de la administración de la pobreza: La producción social de los programas de desarrollo*.
- BM (2020). *COVID-19: Impacto en la Educación y Respuesta de Política Pública*. Disponible en: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/143771590756983343-0090022020/original/Covid19EducationSummaryesp.pdf>
- BM. (2022). *El 70 % de los niños de 10 años ahora se encuentran en pobreza de aprendizaje, no pueden leer ni comprender un texto simple*. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/23/70-of-10-year-olds-now-in-learning-poverty-unable-to-read-and-understand-a-simple-text>
- CNBBBJ (2021a). *Diagnósticos del Programa “Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez” Categoría Programática S072*. Disponible en https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/documentos/diagnos_pob/S072_Diagnostico_2022.pdf
- CNBBBJ (2021b). *Diagnósticos del Programa “Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez” Categoría Programática S311*. Disponible en http://www.dgadae.sep.gob.mx/evaluaciones_externas/DIAGNOSTICOS/2021/2021_Diagnostico_S311.pdf
- CNBBBJ (2021c). *Diagnósticos del Programa “Jóvenes Escribiendo el Futuro” Clave Presupuestal S283*. Disponible en http://www.dgadae.sep.gob.mx/evaluaciones_externas/DIAGNOSTICOS/2021/2021_Diagnostico_S283.pdf
- Coneval (2019). *El Progreso-Oportunidades-Prospera, a 20 años de su creación*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Libro_POP_20.pdf
- Coneval (2021). *Nota técnica sobre el rezago educativo, 2018-2020*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP_2018_2020/Notas_pobreza_2020/Nota_tecnica_sobre_el_rezago%20educativo_2018_2020.pdf
- Fernández, M., Herrera, N. y Hernández, D. (2020). *Jóvenes con un futuro sombrío: media superior ante la covid-19 en México Evalúa*. Disponible en: <https://www.mexicoevalua.org/jovenes-con-un-futuro-sombrio-media-superior-ante-el-covid-19/>
- Harvey, David & Varela Mateos, Ana (2005). *Breve historia del Neoliberalismo*. México: AKAL.
- INEGI (2021a). *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) 2020*. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid_ed_2020_presentacion_resultados.pdf



INEGI (2021b). *Principales resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (nueva edición) (EMOE) de marzo de 2021*. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_nota_tecnica_0321.pdf

- López, G. (2018). *Las herramientas de planeación en la administración pública de las alcaldías de la Ciudad de México: planeación y prospectiva estratégicas*. México: IECDMX-UNAM.
- López Obrador, Andrés Manuel. (2019). *Hacia una economía moral*. México: Editorial Planeta Mexicana.
- Lopez Obrador, Andrés Manuel (2021). *A la mitad del camino*. México: Editorial Planeta Mexicana.
- Lozada Vázquez Luz María (2002). *El papel de progresa en la reproducción de unidades campesinas domésticas*. México: UNAM.
- México Evalúa y Tec. de Monterrey (2021). *Educación postpandemia. ¿Cómo va el regreso a clase?* Disponible en: <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2022/06/taller-educacion-pospandemia.pdf>
- SHCP (2022). *Diplomado Presupuesto basado en Resultados 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3QWiaBm>
- OCDE (2022). *Estudios Económicos de la OCDE: México 2022*. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/8b913f19-es/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/8b913f19-es&_csp_=5e7557d9a3505cb3489b379bcb54c5ee&itemI GO=oecd&itemContentType=book
- SEDESOL (1997). *DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional del Programa de Educación, Salud y Alimentación, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social*. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SEDESOL/Decretos/DECRETO%20POR%20EL%20QUE%20SE%20CREA%20LA%20COORDINACION%20DEL%20PROGRAMA%20DE%20EDUCACION.pdf>
- SEDESOL (2002). *DECRETO por el que se reforma el diverso por el que se crea la Coordinación Nacional del Programa de Educación, Salud y Alimentación como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social, publicado el 8 de agosto de 1997*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/79556/DECRETE_OPORTUNIDADES.pdf
- SEDESOL (2014). *DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social*. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5359088&fecha=05/09/2014#gs.c.tab=0
- SEP (2021). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2020-2021*. México: SEP. Disponible en: http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2020_2021_bolsillo.pdf



- SEP. (2022). *Estrategia para mejorar los aprendizajes escolares de los estudiantes en educación básica.* Disponible en: https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2022/04/6.SUBSECRETARIA-DE-EDUCACION-BAISICA_CORR_A.pdf