

Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1. Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) 2024, en el estado de Tamaulipas	
1.2. Fecha de inicio de la evaluación: Septiembre de 2025	
1.3. Fecha de término de la evaluación: Diciembre de 2025	
1.4. Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: C.P Verónica Marroquín Silguero Directora de Planeación.	Unidad administrativa: Secretaría de Educación de Tamaulipas.
1.5. Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Corriente (FONE) a fin de valorar si dicha gestión cuenta con las condiciones necesarias para contribuir al logro de las metas y el objetivo del Fondo, así como para formular recomendaciones orientadas a la mejora de su instrumentación.	
1.6. Objetivos específicos de la evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la lógica y congruencia en el diseño del FONE, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros fondos federales. Identificar si en Tamaulipas se cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados para el FONE. • Examinar si para el FONE en Tamaulipas se ha definido una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado. • Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Fondo (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que se cuenta en Tamaulipas para operar los recursos del FONE y sus mecanismos de rendición de cuentas. • Identificar si para el FONE se cuenta en Tamaulipas con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios y sus resultados. • Examinar los resultados del FONE en Tamaulipas respecto a la atención del problema para el que fue creado. 	
1.7. Metodología utilizada en la evaluación:	
<p>La evaluación se desarrolló mediante una metodología cualitativa basada en análisis de gabinete, entrevistas semiestructuradas en formato de entrevista grupal a actores clave. La información fue analizada a partir del Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas, que identifica diez etapas del macroproceso, así como 12 componentes clave que permiten tener una lectura integral de la gestión operativa del Fondo.</p>	

1.8 Instrumentos de recolección de información

Cuestionarios: _____ Entrevistas: Formatos: _____ Otros (especifique): (solicitudes de información a las Dependencias encargadas del fondo)

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Según los términos de referencia (TdR) establecidos por CONEVAL en el 2017, una evaluación de procesos requiere un procedimiento analítico robusto que posibilite la reconstrucción, descripción y análisis del proceso general, así como de los subprocesos que componen el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en Tamaulipas, basándose primordialmente en un diseño de investigación de carácter cualitativo.

Los análisis cualitativos implican una aproximación a la realidad a través de la construcción de observaciones de carácter descriptivo sobre cómo se comportan los sujetos y lo que estos dicen respecto del fenómeno a estudiar. No pretenden ser la observación de variables individuales sino el estudio de los objetos en su complejidad y totalidad en el contexto cotidiano donde se desarrollan e interactúan (Flick, 2007). Es decir, los métodos cualitativos son un conjunto de técnicas y modelos de análisis, de carácter inductivo -aunque no solamente- que ponen en el centro lo que significa para los actores la experiencia particular sobre un fenómeno concreto (Tarrés, 2013). Debe resaltarse que las investigaciones basadas en diseños de corte cualitativo, a diferencia de las de corte cuantitativo, son flexibles y pueden modificarse y ajustarse en función del objeto de estudio y de las contingencias que resulten en el proceso investigativo (Flick, 2007).

En este sentido, la evaluación de procesos consiste en dos momentos interrelacionados de carácter inminentemente cualitativos, a saber: primero, un exhaustivo análisis de gabinete; y segundo, un análisis de entrevistas semi estructuradas.

a) Análisis de gabinete

En el análisis de gabinete se realiza la esquematización del proceso general de implementación del FONE, así como los elementos que lo componen. Además, se identifican los componentes clave e indispensables para su operación y aquellos actores relevantes que intervienen y son fundamentales para la operación del programa. Se utilizan como fuentes de información de manera enunciativa, más no limitativa:

- 1) Ley de Coordinación Fiscal.
- 2) Ley General de Educación.
- 3) Disposiciones específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada nómina.
- 4) Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.
- 5) Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración, durante el ejercicio fiscal de 2024, de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- 6) Diagnóstico Fondo FONE (Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo) 2024.
- 7) Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación.

8) Manual de Organización de la Secretaría de Educación.

Cada una de estas fuentes es analizada considerando el esquema de modelo general de procesos e identificando las partes generales y los componentes de los procesos y subprocesos que intervienen en el fondo objeto de la evaluación. Una vez que se realice el trabajo de campo, se procede a triangular con los datos recabados y sistematizados de las entrevistas de recolección de datos con el fin de identificar consistencias, complementariedades o inconsistencias.

b) Entrevista semiestructurada y muestreo

Como ya se ha mencionado, el diseño de investigación de corte cualitativo que se ha establecido para esta evaluación de procesos se compone de diversas técnicas de investigación. Primero, del análisis de gabinete; segundo, de la entrevista semi estructurada a actores clave involucrados en la dirección y operación del fondo a evaluar. Retomar las narraciones, vivencias y perspectivas de quienes se involucran en la dirección y operación del Fondo evaluado permite reconstruir los procesos y, con ello, describir de manera detallada la gestión operativa de este. Asimismo, es posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas que tiene la operación de dicho fondo.

El diálogo descrito con anterioridad está mediado a través de una entrevista. La entrevista es una técnica de investigación, utilizada principalmente en diseños de corte cualitativo, que se emplea con el fin de que un sujeto pueda decir partes que considera fundamentales de sus referencias pasadas y/o presentes, así como explorar qué anticipa y qué pretende en el futuro. La entrevista, pues, es una técnica donde participan un entrevistado que proporciona información, y un entrevistador que recibe esta información, entre ambos se da un proceso simbólico de intercambio retroalimentador (Vela Peón, 2013).

Existen diversos tipos de entrevista. La utilización de esta va a depender del objetivo de la investigación y los fines que se persiga. Dado el carácter de la evaluación, se utiliza la entrevista semiestructurada cuya principal propiedad consiste en la libertad que confieren tanto a entrevistado como a entrevistador, y la profundidad alcanzada en la exploración de los temas tratados. Se recurre a la entrevista semiestructurada cuando no existen oportunidades amplias para entrevistar a las personas. Es decir, se utilizan las entrevistas semiestructuradas cuando se requiere entrevistar a tomadores de decisiones y administradores públicos que tienen poco tiempo o que utilizan de manera eficiente el tiempo disponible. Además, esta modalidad de entrevista posibilita que la persona que entrevista pueda mantener la conversación en un tema específico, a la vez que quien es entrevistado puede tener espacio y libertad suficiente para transmitir el contenido que desea (Vela Peón, 2013).

Debido a los requerimientos específicos del ente evaluado, se optó por la entrevista grupal. La entrevista de grupo, la cual se define como un grupo de discusión que se realiza con un grupo reducido de personas sobre un tema específico. De manera regular, los grupos no son de más de ocho personas y de al menos seis. Estas entrevistas se caracterizan por ser diálogos con una duración de entre una hora y media a dos horas. Una de las ventajas de este tipo de entrevista es la posibilidad de la triangulación colectiva donde se reduce la posibilidad de proporcionar información falsa o tergiversada pues los otros actores participantes tienden a proporcionar controles al respecto, de esta manera quien entrevista tiene mayor posibilidad de evaluar hasta qué punto hay una visión coherente y congruente compartida por el grupo (Flick, 2007, pp. 126-127).

Sin embargo, las entrevistas no son aplicadas a todos los actores ni en todas las áreas. Antes bien, se define una muestra. El muestreo es un procedimiento a través del cual se seleccionan las unidades de observación. A diferencia de la investigación cuantitativa que realiza este procedimiento para lograr la generalización estadística, en la investigación cualitativa supone una lógica distinta a través de formas más intencionales y flexibles (Flick, 2015). Lo que se busca es más bien la representatividad temática

más que la representatividad estadística para la generalización. Es decir, el muestreo en la investigación cualitativa supone establecer los criterios para seleccionar casos, materiales o acontecimientos que permitan estudiar de manera profunda el fenómeno de interés y, con ello, poder describirlo de manera densa, en este caso, el proceso de operación del FONE.

Como los recursos son limitados, se selecciona a conveniencia los sujetos a los cuales entrevistar, procedimiento denominado como muestreo. El criterio de inclusión de la muestra es que los actores participen de manera directa en la dirección y/u operación del FONE en la entidad o, en su caso, ser área requirente, como nivel de Educación Básica o Normal. Bajo este criterio se consideran tres tipos de actores, a saber:

1. Actores directivos: Son aquellos que tienen la facultad de decidir sobre las acciones que se realizan en el Fondo. Se encarga de vigilar la instrumentación de la planeación y de decidir sobre las modificaciones necesarias para cumplir con los objetivos y fines.
2. Actores operativos: Son aquellos que ejecutan las actividades indicadas para la operación del Fondo, así como aquellos que interactúan con este a través de actividades de soporte.
3. Actores requirentes: Son a quienes van dirigidos los bienes y servicios devengados por el Fondo. A través de estos actores se pueden identificar algunos aspectos del resultado del proceso de operación del Fondo que no fueron identificados por los actores directivos u operativos.

En sintonía con lo expresado en el alcance, el análisis solo se realiza a nivel de macroproceso y no a nivel de programa presupuestario. Lo anterior no impide, sin embargo, considerar a los actores que solicitan o requieren recursos de los niveles contemplados por el Fondo, de ahí que también formen parte de la muestra.

Tomando como base el Modelo General de Procesos establecido en el TdR de CONEVAL (2017), y después de analizar la normativa aplicable, así como los diagnósticos de los programas presupuestarios incluidos en el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación (POE, 2025), los actores mencionados con anterioridad corresponden a las áreas relacionadas con los procesos, tal cual se establece en la matriz analítica de la muestra, y por lo tanto, su participación se desagrega.

c) Trabajo de campo

Metodológicamente, para realizar la recolección de datos es necesario el trabajo de campo. El trabajo de campo implica el acopio de la información en el espacio donde el fenómeno se está desarrollando (Soto-Lesmes y Durán de Villalobos, 2010). Es decir, es necesario que los sujetos que investigan acudan donde se da la operación e intercambien impresiones a través de un diálogo. Lo anterior se realiza con la intención de describir el proceso a evaluar a partir de reconstruir las actividades y perspectivas que tienen los actores sobre este.

El procedimiento para el trabajo de campo fue el siguiente:

1. A través del enlace institucional se contactó con las personas que cumplieron con los criterios de inclusión mencionados con anterioridad.
2. Se estableció una agenda de trabajo considerando lo siguiente:
 - a. Las entrevistas se realizaron en los espacios que convengan las partes. Se realizó en las instalaciones de la SET.

- b. Fue una jornada intensiva de trabajo de aproximadamente 8 horas.
 - c. Se realizaron 3 entrevistas grupales, cuya distribución de actores se acordó entre el equipo evaluador y el enlace institucional.
 - d. Las entrevistas semiestructuradas están programadas para una duración aproximada de una hora.
3. Se realizaron las entrevistas tomando en consideración lo siguiente:
- a. La persona que entrevistó dio a conocer al grupo entrevistado el objetivo de la entrevista, así como proporcionó el consentimiento informado.
 - b. Se llenó la bitácora de trabajo (Anexo 2).
4. El equipo de evaluación determinó que era necesario una entrevista con un experto en la operación del Fondo, de esta manera se llevó a cabo una entrevista semiestructura a un experto.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Considerando que la evaluación de procesos busca documentar si los procesos que componen y posibilitan el FONE son eficaces y eficientes, la evaluación debe ser capaz de identificar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad susceptibles de mejora para alcanzar las metas propuestas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de nivel Propósito en la respectiva MIR de los PP del Ramo 33: I013, I014, I015, Programas Presupuestales a los cuales responde la operación de este Fondo en las entidades federativas.

Hallazgos de la evaluación: Fortalezas, Buenas Prácticas, Áreas de Oportunidad y Cuellos de Botella por proceso

En ese marco, la evaluación de procesos realizada al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) derivado del análisis de gabinete y la información recabada en trabajo de campo con los actores estratégicos en la operación del FONE, permitió identificar aquellos aspectos más relevantes que se presentan en la operación de este Fondo, tanto positivos como negativos; pudiendo a partir de ello identificar las buenas prácticas, las fortalezas, los cuellos de botella y las áreas de oportunidad.

Para clarificar estos elementos identificados y facilitar el entendimiento de los hallazgos, se aportan las definiciones de cada elemento de acuerdo con su conceptualización en los Términos de Referencia del CONEVAL (2017) para este tipo de evaluaciones:

Fortalezas: Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

- **Buenas prácticas:** Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
- **Áreas de oportunidad:** Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
- **Cuellos de botella:** Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

Con base en los elementos antes señalados se presentan los principales hallazgos siguiendo las etapas clasificadas para esta evaluación en el Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas:

1) Planeación

Dentro de la etapa de planeación se identificaron diversas fortalezas, entre ellas, se enfatiza repetidamente que gran parte del personal tiene entre los 10 hasta 44 años de trayectoria laboral dentro de la Secretaría, esta amplia experiencia y conocimiento operativo facilita la experiencia acumulada permite conocimiento profundo de los procesos, la normatividad y funcionamiento del FONE, permitiendo la eficiencia y continuidad operativa. Cuenta con procedimientos documentados a través de Manuales de Procedimientos y de Organización mismos que orientan al personal sobre sus funciones específicas. Así mismo cuenta con un marco normativo robusto que conlleva a procesos altamente normados mediante la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Educación y disposiciones específicas del FONE, Ley General del Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros, mismas que especifican las responsabilidades federales y estatales para nómina y gasto operativo. Además de una coordinación institucional formalizada entre las distintas áreas estatales y federales. Así mismo se identificó como buenas prácticas el diseño de la plataforma REDVA la cual, aunque aún no está concluida en su totalidad ha agilizado los procesos desde la identificación de las necesidades de personal en las escuelas hasta su asignación.

En cuanto a las áreas de oportunidad se identificó la necesidad de fortalecer la planeación en las áreas requirentes, ya que es constante que entreguen al último momento las solicitudes sin respetar lo planeado o las fechas establecidas. Además, se deberían establecer controles internos que vigilen que el proceso se lleve en el tiempo planeado, se encontró que desde el Manual de Procedimientos el proceso del FONE está dividido generando fragmentación en los procesos, argumentan los entrevistados que esta característica se debe a que dicho Manual se desarrolló conforme a la estructura orgánica. Sin embargo, es necesario crear y actualizar manuales de procedimientos exclusivos para FONE toda vez que esta es una observación recurrente en evaluaciones anteriores como la del 2021 que precisa esta área de mejora, esto, por la complejidad propia del Fondo y para facilitar su operación en todos los niveles.

Además, se encontraron otras áreas de oportunidad como la necesidad de reforzar mecanismos de documentación para personal sin experiencia previa, ellos mismos reconocen que la operación requiere conocimientos no explícitos en el manual. Por otro lado, se requiere reconfigurar las figuras educativas y plazas no necesarias, ya que hay niveles y modalidades que ya no tienen razón de ser después de las reformas educativas. Se requieren procesos de conversión-creación para las figuras o modalidades que y no tienen razón de ser y sustituirlas por los nuevos requerimientos. Alinear y transparentar distribución del gasto operativo creando un método más justo y basado en evidencia para sustituir los prorrateos con que se distribuyen actualmente. Rediseñar el Diagnóstico del Fondo FONE ya que desde su diseño trae diversas áreas de mejora como reformular y alinear objetivos estatales con los objetivos nacionales, clarificar y redefinir la población objetivo ya que no coincide con el objetivo y fin del Fondo. Mejorar la congruencia entre Programas Presupuestarios para armonizar los diagnósticos, problemáticas y objetivos.

Respecto de los cuellos de botella identificados se ubican la falta de claridad en el diseño del Diagnóstico Fondo FONE 2024 el cual muestra desarticulación entre objetivos estatales y objetivos nacionales, incongruencia entre problemáticas de los Programas Presupuestarios que lo integran (E120, E079, P052, M024) con el Diagnóstico FONE, confusión en la definición de la población potencial y objetivo. Aunque existen manuales que apoyan la operación del Fondo están fragmentados, solo explican partes del proceso, no existe un documento integral que articule todo el flujo operativo. Existe una débil planeación y seguimiento programático entre las áreas requirentes que al no seguir su

planeación generan cargas excesivas de trabajo en periodos de cierre presupuestal.

Otros cuellos de botella identificados son la falta de claridad que tienen las áreas sobre el recurso asignado y el origen del mismo, esta falta de certeza impacta en la planeación de las acciones porque no saben con cuanto recurso cuentan para desarrollar sus actividades y establecer metas. La falta de comunicación entre niveles y áreas, el vacío de información genera retrasos en la elaboración del anteproyecto de presupuesto para gasto operativo y retrasos en la asignación de plazas. El conocimiento desigual del proceso entre los operadores y directivos del Fondo, ya que de acuerdo con el nivel jerárquico es la información que les llega, la situación es que los operadores son los que llevan a cabo el proceso. Aunado a ello el proceso del FONE presenta una alta dependencia del conocimiento individual y la experiencia para la operación, situación que pone en riesgo el proceso de operación del Fondo.

2) Difusión institucional

Entre las fortalezas que muestra el FONE respecto a la etapa de difusión institucional se encuentra que existe un proceso de difusión claramente definido en que se tienen establecidas las actividades a desarrollar para dar a conocer la información normativa y operativa. Así mismo, se cuenta con canales institucionales de difusión formales y consolidados, entre ellos el portal institucional, circulares y correo masivo, esto además de comunicar genera procesos visibles y transparentes al publicar los lineamientos, reglas de operación y procedimientos a seguir para el ejercicio del FONE.

En cuanto a las áreas de oportunidad se encontró la necesidad de ampliar la cobertura y claridad de la difusión y buscar opciones de que la información llegue por igual a todos los niveles y el territorio, ya que no todas las Unidades Ejecutoras acceden de forma directa a ellos. Mientras que los cuellos de botella se enfocan a el acceso desigual de la información, dado que la comunicación principalmente se da por medio de los portales web o uso del correo electrónico, existen limitantes de conectividad en áreas rurales.

3) Solicitud de recursos

En la etapa de solicitud de recursos se identificaron fortalezas como una comunicación efectiva entre áreas, lo cual facilita el flujo de procesos, como reuniones de trabajo, canales abiertos con Finanzas, Administración, Recursos Humanos. Además de procesos transparentes en el ejercicio del gasto mediante el cumplimiento de la normativa correspondiente al ejercicio del recurso FONE para nómina y gasto operativo. Esto derivado de procesos operativos claros, bien definidos, estructurados y estandarizados para operar transferencias y seguimiento. Se observa además el uso de sistemas para las solicitudes de recurso como el SAP, EXPERT, REDVA, el uso de plataformas formales estructura la información y mejora trazabilidad reduciendo tiempos y facilitando el cumplimiento normativo.

Respecto de las áreas de oportunidad en este proceso se identificó que se deben formalizar los procesos para actividades emergentes, esto permitiría fortalecer los procesos de programación de solicitudes y mejorar la programación de los procesos de solicitud para reducir picos de carga operativa.

Respecto a los cuellos de botella se encontró una dependencia excesiva de la experiencia del personal, se adhieren al conocimiento tácito que no está totalmente documentado para el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos, esto al señalar que por la experiencia que tienen ya saben cómo se deben presentar las solicitudes de recursos. Así como solicitudes tardías de áreas sustantivas que saturan el cierre anual generando el riesgo de no atender las necesidades en tiempo o con las características requeridas.

Aunado a lo anterior se identificó que el personal tiene la percepción de lentitud en el proceso de adquisiciones, aunque conocen que ese es el trámite normal consideran retrasa el cumplimiento en tiempo de las actividades programadas incidiendo en las metas. Lo anterior por la complejidad y extensión de los trámites administrativos establecidos en los procedimientos para la adquisición y el personal administrativo limitado en áreas clave para dar seguimiento al proceso de solicitudes de recurso principalmente en periodos de alta demanda, generando riesgos de retrasos o errores. Por otro lado, se identificó una posible resistencia al cambio de las formas tradicionales de operar para incorporarse al uso de nuevas plataformas.

4) Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo

En esta etapa destacan como fortalezas el flujo operativo claro para atender necesidades de personal, es decir, existe un proceso establecido que va desde la identificación de la necesidad de personal en la escuela hasta la asignación e identificación del tipo de recurso con que se pagara ese personal. Esta situación es consecuencia de los procesos de asignación docente estructurados y estandarizados conforme a normativa, en donde todo el proceso de asignación, de admisión, promoción y cambios está reglamentado por la Ley General del Sistema de la Carrera de las Maestras y los Maestros. Así mismo, existe una adecuada coordinación interinstitucional que vincula el trabajo principalmente entre las áreas de Planeación, Recursos Humanos y Remuneraciones. Este proceso cuenta además con sistemas de información integrados y funcionales que fortalecen estos procesos (SANE, sistema de nómina, sistema de incidencias, portal DGSANEF, Sistema Institucional de Adquisiciones).

De igual forma para gasto operativo existen proceso claramente definidos desde la identificación de necesidades hasta la autorización formal del gasto operativo lo que involucra acciones como dictámenes de procedencia, validaciones de elegibilidad, proveedores registrados y autorizaciones de gasto. Se cuenta con una normativa suficiente para regular la operación tanto para la elegibilidad del personal como de los proveedores.

En cuanto a las áreas de oportunidad se identificó la necesidad de fortalecer la plataforma de sistematización REDVA para que en su operación pueda observarse el macroproceso, pero también los subprocesos, porque hay tratamientos que son diferentes. Buscar opciones de optimizar los tiempos de ejecución del proceso si es necesario realizar ajustes procedimentales sin comprometer la legalidad del gasto. Así como formalizar procesos para actividades emergentes para no comprometer la oportunidad y calidad del proceso por la presión operativa por cargas de trabajo excesivas en periodos críticos como próximos cierres de ejercicio.

Se identificó como cuellos de botella que los mecanismos de verificación del personal incorporado a la

nómina son poco confiables y no dan certeza. Se tiene una alta dependencia del conocimiento empírico del personal que tiene décadas trabajando en la Secretaría, por lo que el conocimiento no está completamente formalizado ni sistematizado y la ejecución del proceso descansa en la interpretación experta más que en lineamientos homogéneos. Los procesos de asignación de plazas son excesivamente largos y burocráticos generando demora en la continuidad del servicio educativo y tardanza para cubrir vacantes.

Entre otros cuellos de botella identificados se encuentran los eventos extraordinarios en los centros de trabajo que afectan la atención de vacancias como la organización interna de las escuelas, defunciones, licencias sin goce de sueldo, y otras series de situaciones no programadas pero que deben atenderse. Así como la intervención sindical en los procesos de asignación y promoción, situación que puede distorsionar el destino y uso del gasto educativo.

5) Gestión de recursos

En la gestión de recursos se identificaron como fortalezas que la normativa del FONE a diferencia de la normativa estatal es más flexible con las fechas para ejercer el recurso, mismo que se puede solicitar incluso en cierre de año y hasta marzo del siguiente año siempre y cuando se deje comprometido en diciembre del ejercicio en curso. Destaca el respeto y la buena comunicación que se tiene con las áreas a nivel nacional y estatal, situación que facilita el pago de nómina puntual, sin ningún tipo de incidencia. Se cuenta además con procesos de gestión de recursos claramente definidos y altamente estandarizados, para todo el ciclo de registro, validación, administración y pago de la nómina financiada con FONE. De manera adicional se cuenta con controles presupuestales para evitar errores administrativos y mal uso del recurso. Existe una debida articulación normativa y operativa sólida, tanto vertical (federación–estado) como horizontal (entre áreas estatales). Además de que se hace uso de múltiples sistemas institucionales consolidados como el Sistema de Administración de Nómina Educativa, REDVA, EXPERT, SIGED, SAP, mismos que facilitan y agilizan el proceso.

Entre las áreas de oportunidad identificadas se encontró que se podría aprovechar la experiencia acumulada del personal para establecer acciones que prevengan las actividades emergentes en periodos críticos, dado que ya saben qué hacer y que va a pasar en ciertos periodos. Así como aprovechar los sistemas de información existentes para integrar un proceso integral para lograr un monitoreo más eficiente y continuo del proceso, y fortalecer la capacitación normativa de las áreas requirentes para reducir errores en solicitudes.

Los cuellos de botella identificados señalan que existe fragmentación en el monitoreo del proceso, ya que no existe un sistema único integrado que permita el seguimiento continuo. además de que dicho seguimiento es más contable que operativo centrado en lo financiero, con escasa visibilidad de la eficiencia y oportunidad operativa. Además de lo anterior, se identificaron los retrasos en los procesos de gestión de recursos por demora en la autorización de las transferencias presupuestales por parte de la Secretaría de Finanzas. Así como la dependencia del marco normativo estatal y federal para desarrollar el proceso de gestión de recursos, aunque la normativa es muy clara en caso de una modificación pueden existir riesgos de no realizar la armonización del proceso del Fondo al interior de la Secretaría.

6) Dispersión de recursos

En cuanto a la dispersión de recursos se identificaron como fortalezas una adecuada coordinación interinstitucional entre áreas esto les ha permitido reducir errores y mejorar el proceso desde la solicitud hasta la validación y pago. Este proceso cuenta con un marco normativo sólido sin vacíos legales identificados en la dispersión de nómina. Hace uso de sistemas y plataformas institucionales formales como el SANE, SAP y SED, esto ha generado pagos eficientes y oportunos de nómina.

Respecto de las áreas de oportunidad se encontró que la necesidad más sentida en este proceso es la de generar estrategias para evitar la presión operativa en periodos críticos generados por la carga excesiva de trabajo principalmente en épocas de cierre presupuestal.

Entre los cuellos de botella se identifica el riesgo de pago a personal que no está en funciones, lo que representa una falta directa a la legalidad del gasto del FONE. Así como la prevalencia de un seguimiento reactivo en la dispersión de los pagos, ya que esta alineado a obligaciones contables trimestrales y no a un monitoreo preventivo.

7) Monitoreo de aplicación de recursos

En esta etapa se identificaron como fortalezas los procesos definidos y formalizados para el monitoreo de las actividades específicas de seguimiento quincenal, mensual y trimestral del ejercicio de la nómina. Así como la estandarización operativa del monitoreo de la aplicación del recurso al realizarse de manera periódica y bajo procedimientos homogéneos.

En el monitoreo los cuellos de botella se enfocan a que prevalece un monitoreo centrado en resultados financieros con menor énfasis en análisis preventivo. Además de que dicho monitoreo depende de múltiples sistemas de información que dificultan la integración del análisis. La satisfacción en el proceso de pago de nómina es medida solo de forma indirecta a través del pago oportuno.

Este presenta una dependencia de múltiples actores externos, como proveedores, para el cierre oportuno del proceso, situación que puede retrasar conciliaciones y cierres que sirven para monitorear el cumplimiento oportuno.

8) Reintegro de recursos por subejercicio

En cuanto a las fortalezas identificadas en la etapa de reintegro de recursos por subejercicio se identificó la contribución directa a la transparencia financiera, al salvaguardar el uso correcto de los recursos. Como área de oportunidad es necesario fortalecer el uso preventivo de la información del subejercicio, para retroalimentar la planeación y programación de nómina y evitar así futuro subejercicio del recurso asignado.

Los cuellos de botella van enfocados a la alta dependencia de información correcta y oportuna de otros procesos (adquisiciones, facturación, ejecución de servicios) para determinar el subejercicio. La escasa retroalimentación para la prevención, ya que el proceso no se utiliza formalmente para evitar futuros subejercicios, por lo que este proceso tiene un enfoque correctivo, ya que se activa después de que el subejercicio ya ocurrió. Esta situación puede generar un impacto reputacional e institucional, si los reintegros no se gestionan correctamente.

9) Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso

Esta etapa presenta entre las áreas de oportunidad la necesidad de formalizar mecanismos de satisfacción y retroalimentación tanto en pago de nómina como en lo referente a gasto operativo, en este último solo existe como evidencia de satisfacción el acta de entrega-recepción donde la persona o el área requirente firma de conformidad una vez que recibió el bien o se atendió el servicio. Así como, aprovechar la información de quejas y reincidencias como insumo para la mejora preventiva en el pago de nómina y proveedores.

Como cuellos de botella se encuentran la ausencia de mecanismos formales de evaluación de la satisfacción, tan solo se cuenta con las quejas del área requirente. Además de limitados procesos de seguimiento a la satisfacción de beneficiarios, solo se gestionan las inconformidades por pago y generan reporte de incidencias.

10) Monitoreo del avance en la ejecución del recurso

En esta etapa se identificó como fortaleza el avance en el seguimiento y evaluación del FONE, estos avances se derivan de los aspectos susceptibles de mejora que se han generado en evaluaciones anteriores. En cuanto a las áreas de oportunidad es necesaria la actualización y mejora de sistemas como el SAP, dado que este no genera los reportes necesarios por los usuarios para el seguimiento en la ejecución del recurso y se ven en la necesidad de realizarlos de forma manual.

Como cuellos de botella se encuentran las limitaciones en los sistemas de información, el SAP no genera los reportes necesarios para llevar el monitoreo, se requiere de procesos manuales, extracción de bases y análisis de los datos de forma manual. Esto lleva a un seguimiento manual de trámites ya que el seguimiento se hace por envío de reportes, recordatorios y conciliaciones manuales.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Fondo:

Una vez descritos los hallazgos anteriores por proceso, se plantea la Matriz de análisis FODA, la cual permite diagnosticar la situación que presenta el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE).

Para su integración se determinarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del contexto tanto interno como externo. En el entendido que para el contexto interno se tomaran como referentes insumos y recursos (tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura), productos, sistemas de información, coordinación entre actores y satisfacción del beneficiario. Mientras que como contexto externo se consideran las instancias y lineamientos federales y aquellas amenazas identificadas como factores que pueden repercutir en la operación del Fondo.

Al igual que en el apartado anterior se presenta para mayor claridad la conceptualización de los componentes de la Matriz de análisis FODA, dichas definiciones fueron extraídas de lo señalado en los Términos de Referencia del CONEVAL (2017) para evaluaciones de proceso:

- Fortalezas: Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
- Oportunidades: Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.
- Debilidades: Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
- Amenazas: Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

Así mismo, se presenta una tabla de equivalencias a través de la cual se pretende dejar en claro el proceso de transición de los elementos identificados en los hallazgos como fortalezas, buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella a los componentes de la Matriz FODA (ver Tabla 29).

Equivalencias con componentes FODA.

ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR EN EVALUACIONES DE PROCESOS	COMPONENTES DEL FODA
<p>Fortalezas: Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.</p> <p>Buenas prácticas: Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.</p>	<p>Fortalezas: Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.</p>
<p>Áreas de oportunidad: Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.</p>	<p>Oportunidades: Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.</p>
<p>Cuellos de botella (INTERNOS): Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.</p>	<p>Debilidades: Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.</p>
<p>Cuellos de botella (EXTERNOS): Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.</p>	<p>Amenazas: Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.</p>

Bajo ese contexto se presenta el análisis FODA del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE).

Fortalezas

- Personal con amplia experiencia y conocimiento profundo de los procesos, la normatividad y funcionamiento del FONE, permitiendo con ello la eficiencia y continuidad operativa
- Cuenta con un Manual de Procedimientos y un Manual de Organización que permiten contar con procedimientos claramente documentados.
- Procesos altamente normados con un sustento jurídico sólido y claro que especifica las responsabilidades federales y estatales para nómina y gasto operativo.
- Coordinación institucional formalizada entre las distintas áreas estatales y federales.
- Proceso de difusión claramente definido para dar a conocer la información normativa y operativa sobre los servicios personales y gasto operativo.
- Canales institucionales de difusión formales y consolidados que generan procesos visibles y transparentes al publicar los lineamientos, reglas de operación y procedimientos a seguir para el ejercicio del FONE.
- Comunicación efectiva entre áreas, lo cual facilita el flujo de procesos.
- Procesos transparentes en el ejercicio del gasto mediante el cumplimiento de la normativa correspondiente al ejercicio del recurso FONE.
- Procesos operativos claros, bien definidos, estructurados y estandarizados para operar transferencias y seguimiento.
- Uso de sistemas para las solicitudes de recurso esto estructura la información y mejora trazabilidad reduciendo tiempos y facilitando el cumplimiento normativo.
- Flujo operativo claro para atender necesidades de personal, desde la identificación de la necesidad de personal en la escuela hasta la asignación e identificación del tipo de recurso con que se pagara ese personal
- Procesos de asignación docente estructurados y estandarizados conforme a la Ley General del Sistema de la Carrera de las Maestras y los Maestros.
- Sistemas de información integrados y funcionales que fortalecen los procesos de elegibilidad del personal y proveedores.
- Procesos claramente definidos desde la identificación de necesidades hasta la autorización formal del gasto operativo.

- Normativa del FONE flexible en los tiempos para ejercer el recurso incluso en cierre de año y hasta marzo del siguiente año siempre y cuando se deje comprometido en diciembre.
- Buenas relaciones interinstitucionales con áreas de nivel estatal y nacional, lo que incide positivamente en la gestión del recurso.
- Procesos de gestión de recursos claramente definidos y altamente estandarizados, para todo el ciclo de registro, validación, administración y pago de la nómina financiada con FONE.
- Controles presupuestales para evitar errores administrativos y mal uso del recurso.
- Existe una debida articulación normativa y operativa sólida, tanto vertical (federación–estado) como horizontal (entre áreas estatales).
- Coordinación interinstitucional entre áreas para reducir errores y mejorar el proceso desde la solicitud hasta la validación y pago.
- Marco normativo sólido sin vacíos legales identificados en la dispersión de nómina.
- Pagos eficientes y oportunos de nómina.
- Procesos definidos y formalizados para el monitoreo de las actividades específicas de seguimiento del ejercicio de la nómina.
- Estandarización operativa del monitoreo de la aplicación del recurso al realizarse de manera periódica y bajo procedimientos homogéneos.
- Avance en el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora y evaluación del FONE.
- Contribución directa a la transparencia financiera, al salvaguardar el uso correcto de los recursos
- Diseño de la plataforma REDVA para agilizar los procesos desde la identificación de las necesidades de personal en las escuelas hasta su asignación.

Oportunidades

- Fortalecer la planeación en las áreas requirentes para solventar la problemática de entregas de solicitud con desfase a lo planeado o las fechas establecidas.
- Establecer controles internos que vigilen que el proceso se lleve en el tiempo planeado.
- Integrar los procesos fragmentados del FONE en un esquema de operación más unificado, para facilitar su operación.
- Reforzar mecanismos de documentación para personal sin experiencia previa.
- Crear y actualizar manuales de procedimientos exclusivos FONE para atender la complejidad propia del Fondo y para facilitar su operación en todos los niveles.

- Reconfigurar las figuras educativas y plazas no necesarias que ya no se justifican después de las reformas educativas y realizar una de conversión-creación para las figuras o modalidades
- Alinear y transparentar distribución del gasto operativo creando un método más justo y basado en evidencia para sustituir los prorrateos con que se distribuyen actualmente.
- Rediseñar el Diagnóstico del Fondo FONE ya que desde su diseño trae diversas áreas de mejora como reformular y alinear objetivos estatales con los objetivos nacionales, clarificar y redefinir la población objetivo siguiendo lo marcado en la Metodología de Marco Lógico.
- Mejorar la congruencia entre Programas Presupuestarios para armonizar los diagnósticos, problemáticas y objetivos
- Ampliar la cobertura y claridad de la difusión y buscar opciones de que la información llegue por igual a todos los niveles y el territorio, ya que no todas las Unidades Ejecutoras acceden de forma directa a ellos.
- Fortalecer la plataforma de sistematización REDVA para que en su operación pueda observarse el macroproceso, pero también los subprocesos, porque hay tratamientos que son diferentes.
- Optimizar los tiempos de ejecución del proceso si es necesario realizar ajustes procedimentales sin comprometer la legalidad del gasto.
- Formalizar procesos para actividades emergentes y no comprometer la oportunidad y calidad del proceso por la presión operativa por cargas de trabajo excesivas en periodos críticos.
- Aprovechar la experiencia acumulada del personal para establecer acciones que prevengan las actividades emergentes en periodos críticos.
- Integrar un proceso integral para lograr un monitoreo más eficiente y continuo del proceso.
- Fortalecer la capacitación normativa de las áreas requirentes para reducir errores en solicitudes.
- Generar estrategias para evitar la presión operativa en periodos críticos generados por la carga excesiva de trabajo principalmente en épocas de cierre presupuestal.
- Formalizar mecanismos de satisfacción y retroalimentación tanto en pago de nómina como en lo referente a gasto operativo.
- Aprovechar la información de quejas y reincidencias como insumo para la mejora preventiva en el pago de nómina y proveedores.
- Gestionar la actualización y mejora del SAP para la emisión de reportes para el seguimiento en la ejecución del recurso.

- Fortalecer el uso preventivo de la información del subejercicio, para retroalimentar la planeación y programación de nómina y evitar futuro subejercicio del recurso asignado.

Debilidades

- Falta de claridad en el diseño del Diagnóstico Fondo FONE 2024, se observa una desarticulación entre objetivos estatales y objetivos nacionales, incongruencia entre problemáticas de los Programas Presupuestarios (E120, E079, P052, M024) con el Diagnóstico FONE y confusión en la definición de la población potencial y objetivo.
- Los manuales existentes están fragmentados, no muestran de forma integral todo el flujo operativo del FONE.
- Débil planeación y seguimiento programático entre las áreas requirentes generando cargas excesivas de trabajo en periodos de cierre presupuestal.
- Falta de claridad sobre el recurso asignado por área y el origen del mismo, lo que impacta en la planeación y establecimiento de metas.
- Falta de comunicación entre niveles y áreas, generando retrasos en la elaboración del anteproyecto de presupuesto para gasto operativo y en la asignación de plazas.
- Conocimiento desigual del proceso e información relevante entre los operadores y directivos del Fondo, generando vacíos de información entre los operadores que llevan a cabo el proceso.
- Alta dependencia del conocimiento individual y la experiencia para la operación, situación que pone en riesgo el proceso de operación del Fondo.
- Acceso desigual de la información ante limitantes de conectividad en áreas rurales.
- Dependencia excesiva de la experiencia del personal y el conocimiento tácito que no está totalmente documentado para el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos.
- Solicitudes tardías de áreas sustantivas que saturan el cierre anual generando riesgos de no satisfacer las necesidades en tiempo o con las características requeridas.
- Percepción de lentitud en el proceso de adquisiciones retrasando el cumplimiento en tiempo de las actividades programadas e incidiendo de forma negativa en las metas.
- Complejidad y extensión de los trámites administrativos establecidos en los procedimientos para la adquisición.
- Personal administrativo limitado en áreas clave para dar seguimiento al proceso de solicitudes de recurso principalmente en periodos de alta demanda.

- Resistencia al cambio de las formas tradicionales de operar para incorporarse al uso de nuevas plataformas.
- Mecanismos de verificación del personal incorporado a la nómina son poco confiables y no dan certeza.
- Proceso no formalizado ni sistematizados, basados en el conocimiento empírico del personal y en la interpretación experta más que en lineamientos homogéneos.
- Procesos de asignación de plazas excesivamente largos y burocráticos generando demora en la continuidad del servicio educativo y tardanza para cubrir vacantes.
- Fragmentación en el monitoreo del proceso, ya que no existe un sistema único integrado que permita el seguimiento continuo.
- Seguimiento centrado en lo financiero y contable, con escasa visibilidad de la eficiencia y oportunidad operativa.
- Riesgo de pago a personal que no está en funciones, lo que representa una falta directa a la legalidad del gasto del FONE.
- Seguimiento reactivo en la dispersión de los pagos, alineado a obligaciones contables trimestrales y no a un monitoreo preventivo.
- Monitoreo centrado en resultados financieros con menor énfasis en análisis preventivo.
- Dificultad en el monitoreo por su dependencia a múltiples sistemas de información que dificultan la integración del análisis.
- Satisfacción del proceso de pago de nómina medida solo de forma indirecta a través del pago oportuno.
- Alta dependencia de información correcta y oportuna de otros procesos (adquisiciones, facturación, ejecución de servicios) para determinar el subejercicio.
- Escasa retroalimentación para la prevención, ya que el proceso no se utiliza formalmente para evitar futuros subejercicios.
- Enfoque correctivo del proceso, ya que se activa después de que el subejercicio ya ocurrió.
- Ausencia de mecanismos formales de evaluación de la satisfacción, tan solo se cuenta con las quejas del área requirente.
- Limitados procesos de seguimiento a la satisfacción de beneficiarios, solo se gestionan las inconformidades por pago y generan reporte de incidencias.

- Limitaciones en los sistemas de información (SAP) que no generan los reportes necesarios para llevar el monitoreo, se requiere de procesos manuales, extracción de bases y análisis de los datos de forma manual.
- Seguimiento manual de trámites y solicitudes capturadas a través de envío de reportes, recordatorios y conciliaciones manuales.

Amenazas

- Eventos extraordinarios no programados en los centros de trabajo que afectan la atención de vacancias.
- Intervención sindical en los procesos de asignación y promoción, situación que puede distorsionar el destino y uso del gasto educativo.
- Retrasos en los procesos de gestión de recursos por demora en la autorización de transferencias presupuestales por parte de la Secretaría de Finanzas.
- Dependencia del marco normativo estatal y federal para desarrollar el proceso de gestión de recursos, en caso de una modificación pueden existir riesgos de no realizar la armonización del proceso del Fondo al interior de la Secretaría.
- Dependencia de múltiples actores externos para el cierre oportuno del proceso, situación que puede retrasar conciliaciones y cierres que sirven para monitorear el cumplimiento oportuno.
- Impacto reputacional e institucional, si los reintegros no se gestionan correctamente.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el estado de Tamaulipas permitió analizar, desde una perspectiva sistemática y estructurada, la gestión operativa del Fondo a nivel de macroproceso, identificando la forma en que se articulan sus etapas, actores, insumos, productos y mecanismos de control para el ejercicio de los recursos destinados al pago de servicios personales y al gasto de operación.

En términos generales, se concluye que el FONE cuenta con una estructura operativa formalizada, sustentada en un marco normativo robusto de carácter federal y estatal, así como en instrumentos administrativos que permiten la ejecución de los recursos conforme a los fines establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal. Sin embargo, la evaluación evidencia que dicha estructura presenta niveles diferenciados de consolidación entre procesos y subprocesos, lo que genera asimetrías en la eficiencia, oportunidad y articulación de la gestión operativa del Fondo.

El análisis de las etapas que integran el macroproceso del FONE muestra que los procesos asociados al pago de la nómina presentan un mayor grado de estandarización, formalización y control, derivado de la centralización de funciones en instancias federales, el uso obligatorio de sistemas de información nacionales y la existencia de procedimientos normados y recurrentes. Esto se traduce en una operación más predecible y con mayores mecanismos de validación y supervisión.

En contraste, los procesos vinculados al gasto de operación muestran una mayor dependencia de capacidades institucionales locales, lo que deriva en variaciones en la implementación, mayores cargas administrativas y una articulación menos homogénea entre áreas responsables. Si bien estos procesos se encuentran normativamente definidos, su operación se ve condicionada por factores organizacionales y de coordinación interinstitucional.

Ahora bien, para cada una de las etapas del proceso FONE, se tiene:

La etapa de planeación programática y presupuestal constituye un proceso fundamental para la operación del Fondo; sin embargo, se identifica una desarticulación entre los objetivos establecidos en los documentos estatales del FONE y los objetivos nacionales definidos en las matrices de indicadores federales. Esta situación limita la capacidad del Fondo para orientar estratégicamente su gestión operativa hacia el logro del Fin y el Propósito definidos a nivel nacional, aun cuando el ejercicio del recurso se realice conforme a la normativa aplicable.

- a) La difusión institucional se encuentra formalmente incorporada a la operación del FONE; no obstante, su implementación se concentra en la transmisión de disposiciones normativas y procedimientos administrativos, más que en una estrategia integral de comunicación interna.

Esto genera diferencias en el nivel de comprensión y apropiación de los procesos por parte de las áreas operativas, particularmente en el subproceso de gasto de operación.

- b) Las etapas de solicitud de recursos y elegibilidad de movimientos se encuentran claramente definidas en términos procedimentales; sin embargo, la evaluación evidencia que la complejidad administrativa y la multiplicidad de instancias involucradas incrementan los tiempos de gestión y generan cuellos de botella, principalmente en los procesos asociados a movimientos de personal y adquisiciones.
- c) La gestión y dispersión de recursos constituyen etapas críticas del macroproceso, al ser el punto de transformación de los insumos presupuestarios en pagos efectivos. En el subproceso de nómina, estos procesos muestran una alta dependencia de sistemas federales, lo que fortalece el control, pero reduce el margen de maniobra local. En el gasto de operación, la dispersión del recurso se ve afectada por procesos de validación interna y autorizaciones múltiples, lo que impacta en la oportunidad del ejercicio.
- d) Los procesos de monitoreo de la aplicación del recurso y reintegro por subejercicio cumplen una función clave en la rendición de cuentas y el control financiero del Fondo. No obstante, el monitoreo se orienta principalmente al seguimiento financiero, con menor énfasis en el análisis de la contribución operativa del Fondo al logro de los objetivos educativos, lo que limita su potencial como herramienta de mejora de la gestión.

De esta forma, la evaluación permite concluir que la articulación entre procesos y actores del FONE es funcional, pero no plenamente integrada. La operación del Fondo descansa en una lógica administrativa y de cumplimiento normativo, más que en una gestión orientada estratégicamente a resultados. Esto no implica fallas en la legalidad del ejercicio del recurso, sino una oportunidad para fortalecer la coherencia interna del macroproceso y su alineación con los objetivos sustantivos del Fondo. En este sentido, la gestión operativa del FONE cuenta con las condiciones mínimas necesarias para su operación, pero presenta áreas de oportunidad relevantes para mejorar su eficiencia, coordinación interinstitucional y capacidad de retroalimentación estratégica, especialmente en lo relativo a la articulación entre planeación, ejecución, monitoreo y toma de decisiones.

En suma, la evaluación de procesos del FONE en Tamaulipas evidencia que el Fondo opera bajo un andamiaje normativo e institucional sólido, con procesos claramente identificados y roles definidos. Sin embargo, la heterogeneidad en el grado de consolidación de sus etapas, la desarticulación entre objetivos y la concentración del monitoreo en aspectos financieros limitan su potencial para fortalecer de manera integral la gestión educativa. Estas conclusiones sustentan la formulación de recomendaciones

orientadas a la mejora normativa, operativa y de articulación estratégica del Fondo.

Derivado de lo anterior se recomienda:

1. Crear y actualizar manuales de procedimientos exclusivos del FONE, independientes de la estructura orgánica general.
2. Reforzar los mecanismos de documentación operativa, especialmente para personal sin experiencia previa.
3. Generar estrategias para reducir la presión operativa en periodos críticos, particularmente en cierres presupuestales.
4. Alinear y transparentar la distribución del gasto operativo, sustituyendo prorrates por métodos basados en evidencia.
5. Fortalecer los sistemas de información vinculados al gasto operativo para reducir procesos manuales y heterogeneidad operativa.
6. Rediseñar el diagnóstico del Fondo FONE para alinear objetivos estatales con los nacionales; clarifica y redefinir la población objetivo; mejor la coherencia interne entre problemáticas, objetivos e indicadores.
7. Fortalecer la planeación en las áreas requirentes, estableciendo controles internos que aseguren tiempos, congruencia y cumplimiento de lo planeado.
8. Reforzar los mecanismos de documentación y comunicación interna, especialmente para procesos clave del FONE.
9. Transitar hacia un monitoreo preventivo y analítico, que anticipe riesgos y retroalimente la gestión.
10. Institucionalizar mecanismos formales de retroalimentación, derivados del monitoreo del avance.
11. Utilizar de manera preventiva la información del subejercicio, para retroalimentar la planeación y reducir reintegros futuros.
12. Incorporar mecanismos formales de medición de la satisfacción, más allá de la gestión reactiva de quejas.
13. Fortalecer el uso estratégico de la información para apoyar la toma de decisiones operativas y directivas.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1. Nombre del coordinador de la evaluación: Dra. Verónica Mireya Moreno Rodriguez
4.2. Cargo: Profesora - Investigadora
4.3. Institución a la que pertenece: El Colegio de Tamaulipas
4.4 Principales colaboradores: Dr. Víctor Daniel Jurado Flores Dra. Olga Nacori López Hernández
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: veronica.morenor@tamaulipas.gob.mx
4.6 Teléfono con clave lada: 834 106 0813

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1. Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo [FONE]	
5.2. Siglas: [FONE]	
5.3. Ente pública coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Educación de Tamaulipas	
5.4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programas: Poder Ejecutivo: <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo: <input type="checkbox"/> Poder Judicial: <input type="checkbox"/> Ente Autónomo: <input type="checkbox"/>	
5.5. Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programas: Federal: <input checked="" type="checkbox"/> Estatal: <input type="checkbox"/> Local: <input type="checkbox"/>	
5.6. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s)	
5.6.1. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s): Dirección de Planeación de la Secretaría de Educación de Tamaulipas	
5.6.2. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: <input type="text"/> Unidad administrativa: <input type="text"/>	
Nombre: C.P. Verónica Marroquín Silguero Directora de Planeación, SET	Unidad administrativa: Secretaría de Educación de Tamaulipas.

6. DATOS DE CONTRATACIÓN
6.1. Tipo de contratación: 6.1.1 Adjudicación Directa: <input type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres: <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/> 6.1.4 Licitación Pública Internacional: <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro (señalar): Convenio de Colaboración entre el Coltam /SAyBG
6.2. Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno
6.3 Costo total de la evaluación: N/A

6.4 Fuente de Financiamiento: N/A
--

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/
--

7.2 Difusión en internet del formato: https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/
