

# **INFORME FINAL EVALUACIÓN DE PROCESOS**

## **Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)**

**Coordinadora de la Evaluación**  
Dra. Verónica Mireya Moreno Rodríguez

**Equipo Evaluador**  
Dra. Verónica Mireya Moreno Rodríguez  
Dra. Olga Nacori López Hernández  
Dr. Víctor Daniel Jurado flores

**El Colegio de Tamaulipas**

Diciembre, 2025

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el estado de Tamaulipas tuvo como objetivo analizar de manera sistemática la gestión operativa del Fondo, a fin de valorar si sus procesos, mecanismos de articulación y condiciones institucionales contribuyen al logro de su objetivo, así como identificar áreas de mejora a nivel normativo y operativo.

La evaluación se desarrolló con apego a los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del CONEVAL, adaptando el Modelo General de Procesos a la operación específica del FONE en Tamaulipas. El análisis se centró en el nivel del macroproceso del Fondo, sin evaluar los procesos internos de los programas presupuestarios que se financian con sus recursos, lo que permitió enfocar el estudio en la función del FONE como mecanismo de transferencia, gestión y control del gasto federalizado.

### **OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

El objetivo general de la evaluación consistió en analizar la gestión operativa del FONE para valorar si cuenta con las condiciones necesarias para contribuir al logro de sus metas y objetivo. De manera específica, se buscó describir los procesos del fondo, identificar problemáticas y fortalezas operativas y normativas, analizar la articulación entre procesos y formular recomendaciones orientadas a la mejora de su instrumentación.

El alcance de la evaluación se delimitó al macroproceso del FONE, considerando sus etapas directas y transversales, así como los dos subprocesos constitutivos del Fondo: pago de nómina y gasto operativo. No se incluyó el análisis de los procesos propios de los programas presupuestarios financiados con recursos del Fondo.

## **DESCRIPCIÓN DEL FONDO Y CONTEXTO DE OPERACIÓN**

El FONE opera como un instrumento clave para garantizar la continuidad del servicio educativo mediante el financiamiento del pago de servicios personales y del gasto de operación. El análisis muestra que el Fondo cuenta con un marco normativo sólido, pero, el Diagnóstico Fondo FONE 2024 presenta debilidades relevantes en la definición de la población objetivo y en la alineación de objetivos estatales y nacionales.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

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.

## **RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE PROCESOS**

El subproceso de nómina presenta un alto grado de estandarización y control normativo, mientras que el gasto operativo muestra una menor consolidación operativa y mayores riesgos asociados al subejercicio. Las etapas de planeación, difusión institucional, solicitud y gestión de recursos son estratégicas, aunque presentan oportunidades de mejora en retroalimentación y estandarización.

## **HALLAZGOS TRANSVERSALES Y CONCLUSIONES**

El FONE cuenta con condiciones mínimas para su operación, pero presenta niveles diferenciados de consolidación y una articulación funcional, aunque no

plenamente orientada a resultados. La gestión privilegia el cumplimiento financiero sobre la mejora estratégica.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones se orientan a fortalecer la planeación, mejorar la articulación de procesos, optimizar sistemas de información, transitar hacia un monitoreo preventivo y rediseñar el Diagnóstico del Fondo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>3</b>
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
<b>ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>SECCIÓN I. DESCRIPCIÓN DEL FONDO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes del FONE .....	6
1.2 Problemática o necesidad que atiende el FONE .....	9
1.3 Objetivo del FONE.....	11
1.4 Vinculación del FONE con objetivos internacionales, nacionales y estatales. ....	12
1.5 Población potencial, objetivo y atendida .....	15
1.6 Contexto y condiciones en que opera el Fondo .....	17
1.7 Presupuesto FONE ejercicio 2024.....	24
<b>SECCIÓN II. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS .....</b>	<b>26</b>
2.1    Procesos directos .....	30
2.2    Procesos Transversales .....	37
<b>SECCIÓN III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>39</b>
2.1 Análisis de gabinete .....	40
2.2 Entrevista semiestructurada y muestreo.....	41
2.3 Trabajo de campo.....	47
2.4 Procedimiento .....	48
<b>SECCIÓN IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS</b>	<b>52</b>
1.    Planeación.....	53
2.    Difusión institucional .....	58
3.    Solicitud de recursos.....	64

4. Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo.....	70
5. Gestión de recursos.....	79
6. Dispersión de recursos.....	86
7. Monitoreo de la aplicación del recurso .....	94
8. Reintegro de recursos por subejercicio .....	101
9. Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso..	106
10. Monitoreo del avance en la ejecución del recurso .....	113
<b>SECCIÓN V. MEDICIÓN Y VALORACIÓN GENERAL DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS .....</b>	<b>121</b>
<b>SECCIÓN VI. HALLAZGOS Y RESULTADOS .....</b>	<b>128</b>
6.1 Hallazgos de la evaluación: Fortalezas, Buenas Prácticas, Áreas de Oportunidad y Cuellos de Botella por proceso .....	128
6.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	139
6.3 Resultados del análisis FODA.....	149
<b>SECCIÓN VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>154</b>
<b>REFERENCIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>163</b>
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL FONE.....	163
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE. ....	167
ANEXO III. FLUJOGRAMAS FONE .....	171
ANEXO IV. ESCALA DE CONSOLIDACIÓN PARA VALORACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE FONE. ....	188
ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL FONE	191
ANEXO VI. ANÁLISIS FODA DE FONE.....	193
ANEXO VII. RECOMENDACIONES DEL FONE .....	209
ANEXO VIII. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO .....	212
ANEXO IX. CRONOGRAMA .....	214
ANEXO X. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE .....	215

ANEXO XI. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ENTREVISTA GRUPAL EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE .....	221
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.....	224

## INTRODUCCIÓN

La evaluación como se plantea en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública es un “análisis sistemático y objetivo de los programas federales y que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad” (DOF, 2007, p.2).

Bajo esa perspectiva, la evaluación de los recursos transferidos a los gobiernos locales a través del Ramo 33 se convierte en un pilar fundamental para identificar en qué medida este recurso transferido coadyuvo en la consecución de los objetivos planteados, y contribuyó en la atención de las necesidades en materia de desarrollo social que presentan las entidades federativas (CONEVAL, s.f.). Por tanto, los hallazgos de la evaluación son una herramienta importante para ver el avance del programa, implementar acciones que favorezcan su desempeño y logro de objetivos, así como verificar la correcta aplicación de los recursos transferidos (Iracheta y Iracheta, 2014).

Existen diferentes tipos de evaluaciones, para este caso específico la evaluación se circunscribe a la evaluación de procesos, la cual “analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión” (DOF, 2007, p.5).

Este tipo de evaluación según el CONEVAL (2017), analiza mediante un proceso metodológico sistemático y riguroso los procesos de gestión y operación del programa sujeto a evaluación. Es decir, permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales del programa, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Además, busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad en su operación para contribuir al mejoramiento de la gestión, lo anterior a través de



la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los procesos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), cabe destacar que este Fondo en su operación se divide en dos subprocesos: el pago de la nómina y los gastos de operación.

La evaluación se desarrolló siguiendo los criterios establecidos en los Términos de Referencia Evaluación de Procesos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2017). Se realizó mediante un análisis de gabinete en un primer momento y posterior trabajo de campo.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### Objetivo General

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.

### Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Fondo a través de sus procesos, en los distintos niveles de ejecución en los que se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo.
- Identificar y analizar las fortalezas y buenas prácticas que contribuyen a mejorar la capacidad de gestión del Fondo.
- Analizar si la gestión y la articulación entre los procesos del Fondo contribuyen al logro de su objetivo.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

## **ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

El alcance de esta evaluación va desde la descripción del contexto de operación del Fondo hasta la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta evaluación se limita a la disponibilidad de la información proporcionada por el enlace asignado por parte de la instancia ejecutora del Fondo evaluado, así como a la disponibilidad de la información vertida por las y los actores que participaron en las entrevistas grupales desarrolladas. De esta forma, a partir de un análisis estructurado y basado en las etapas del Modelo General de Procesos equiparado para el FONE Tamaulipas, mismo que se integró siguiendo el Modelo General de Procesos propuesto por CONEVAL (2017) en los Términos de Referencia para este tipo de evaluación, fue posible identificar los subprocesos en que se divide el Fondo al interior para su operación, las buenas prácticas y los cuellos de botella.

Es importante resaltar que la presente evaluación tiene como alcance el análisis de la gestión operativa del FONE a partir de la revisión de sus procesos, mecanismos de articulación y condiciones institucionales que intervienen en la planeación, gestión, dispersión, seguimiento y control de los recursos del Fondo. El análisis se circunscribe al nivel de macroproceso del Fondo, entendido como el conjunto de etapas y procesos transversales mediante los cuales el FONE opera como instrumento de financiamiento federalizado. En este sentido, no forman parte del alcance de la evaluación los procesos operativos, sustantivos o de gestión propios de los programas presupuestarios que son financiados con recursos del FONE, ni la valoración de los resultados, indicadores, reglas de operación específicos o desempeño institucional, toda vez que dichos programas cuentan con lógicas operativas, marcos normativos y objetivos particulares que rebasan el objeto de esta evaluación.

La delimitación del alcance permite enfocar el análisis en la capacidad del Fondo para cumplir su función como mecanismo de transferencia, gestión y

control de recursos, sin atribuirle responsabilidades operativas directas sobre la ejecución específica de los programas presupuestarios que financia.

## **SECCIÓN I. DESCRIPCIÓN DEL FONDO**

Este apartado presenta una descripción general del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), cada uno de los elementos aquí mostrados como señalan los Términos de Referencia del CONEVAL (2017) pretenden brindar información para entender la operación del FONE (ver Anexo I). Cabe destacar que en la misma se incluyen los resultados del análisis de gabinete, por lo que se integran en cada apartado, en su caso, las observaciones derivadas de dicho análisis.

### **1.1 Antecedentes del FONE**

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) tuvo su origen a partir de la reforma a la Ley de Coordinación Fiscal en 2013, pero entró en vigor hasta el ejercicio fiscal 2015 (SEP, 2014a). Mediante este Fondo “la Federación cubre el pago de nóminas correspondientes al personal que ocupa las plazas transferidas a las entidades federativas, y que realizan funciones destinadas a educación básica y normal [...], así como, los gastos de operación de los centros de trabajo federales y complementar el pago de las nóminas estatales de educación básica, normal y especial” (ASF, 2020, p.10).

Este Fondo tiene como antecedente el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que suscribieron el 19 de mayo de 1992, tanto el Gobierno Federal como los gobiernos de las entidades federativas del país y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación con la finalidad de “concretar responsabilidades en la conducción y operación del sistema de educación básica y de educación normal”. Dicho Acuerdo estableció tres ejes enfocados al compromiso de “impartir una educación con cobertura suficiente y con calidad adecuada: la reorganización del sistema educativo, la

reformulación de contenidos y materiales educativos, y la revaloración social de la función magisterial”. (DOF, 1992, p.7).

Tales compromisos llevaron, por un lado, al Ejecutivo Federal a traspasar a los gobiernos de las entidades federativas “los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando, en el estado respectivo, hasta esta fecha, los servicios educativos mencionados, así como los recursos financieros utilizados en su operación” (DOF, 1992, p.7). Y por otro, a que los gobiernos estatales se comprometieran a “mejorar la calidad en la prestación de los servicios educativos, elevar su cobertura y fortalecer el sistema educativo estatal a su cargo, en el ámbito de su competencia y conforme a la normatividad y criterios generales que, en ejercicio de sus atribuciones, expida el Ejecutivo Federal” (DOF, 1992, p.7).

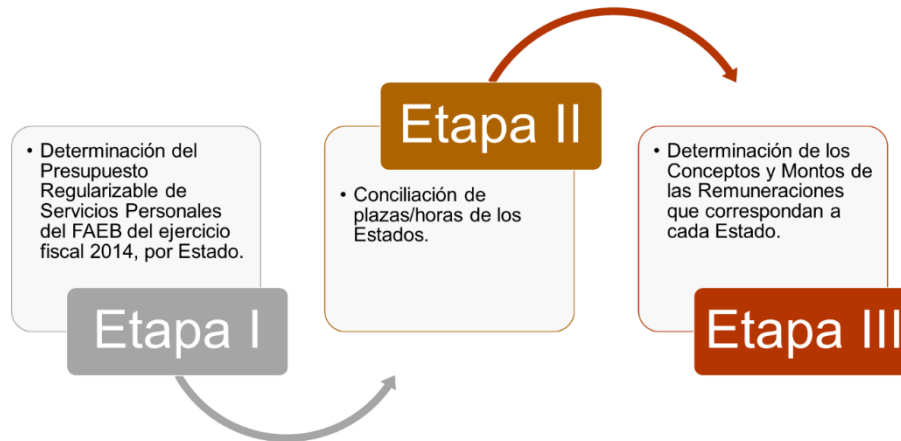
Posteriormente, se da la reestructuración a los Ramos 12, 25 y 26 se creó el Ramo 33 (Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios), el cual fue sustentado legalmente en la reforma realizada a la Ley de Coordinación Fiscal el 29 de diciembre de 1997 (ASF, 2020). Esto, ante la adición del Capítulo V De los Fondos de Aportaciones Federales, donde se establecen cinco Fondos, entre ellos el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), así como la incorporación del monto del FAEB al presupuesto de egresos de la federación a partir de los elementos establecidos en el artículo 27 de dicha Ley (DOF, 1997).

Para 2013 y derivado de las reformas constitucionales en educación y las controversias expuestas por los gobiernos estatales en la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), caracterizadas principalmente por la mecánica de distribución igualitaria del recurso del FAEB que no consideraba en su procedimiento las características y condiciones socioeconómica de cada entidad,

se impulsó una modificación en la forma de distribución del financiamiento del FAEB (ASF, 2013; ASF, 2020). Esto generó que el 09 de diciembre de 2013 se presentara el Decreto mediante el cual se reformaron y adicionaron diversas disposiciones a la Ley de Coordinación Fiscal, entre ellas, la fracción I del artículo 25, dando origen con ello al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) y desapareciendo por consecuencia el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB). Además, estableció en ese mismo artículo que el FONE “será administrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la transferencia de los recursos de dicho Fondo se realizará en los términos previstos en el artículo 26-A de esta Ley” (DOF, 2013, p.8).

Dicho Decreto dio origen al Acuerdo por el que se da a conocer el procedimiento y los plazos para llevar a cabo el proceso de conciliación de los registros de las plazas transferidas, así como la determinación de los conceptos y montos de las remuneraciones correspondientes. Este Acuerdo que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 25 de febrero de 2014, planteó tres etapas para llevar a cabo el procedimiento, mismas que pueden apreciarse en la Figura 1.

**Figura 1.** *Etapas para la conciliación de las plazas/horas y la determinación de los Conceptos y Montos de las Remuneraciones.*



**Fuente:** Elaboración propia a partir del Acuerdo publicado en Diario Oficial de la Federación el 25 de febrero de 2014.

## 1.2 Problemática o necesidad que atiende el FONE

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) brinda el financiamiento del gasto educativo (tanto del ámbito administrativo como de recursos humanos) y de apoyo a la educación. En Tamaulipas el FONE se instrumenta a partir de los siguientes Programas Presupuestarios (SET, 2024, p. 12):

- E130 de Enseñanza Básica
- M024 para Actividades de Apoyo Administrativo.
- E079 de Educación Superior; en lo que corresponde a la Educación Normal y la Formación Docente.
- P052 de Conducción de la Política Educativa.

Estos programas atienden el propósito fundamental en que descansa el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), el cual se encamina a elevar la calidad de la educación básica y normal en México.



En ese sentido, a partir del Diagnóstico Fondo FONE 2024, se enuncia como problemática las necesidades que buscan atender cada uno de los programas señalados con antelación, a saber (SET, 2024, p. 12):

- El alumnado de educación básica de sexto de primaria y tercero de secundaria no presentan al menos el nivel de logro elemental en su aprendizaje en el campo formativo de lenguaje y comunicación.
- En Educación Normal: Limitado desarrollo en el perfil de egreso de los alumnos de las escuelas normales; deficiencias en el servicio que ofrecen y la falta de contextualización de las estrategias de actualización de los maestros formadores de docentes en cuanto a las nuevas tendencias pedagógicas y tecnológicas.
- Falta de una evaluación intermedia del aprovechamiento de los alumnos en formación.
- Insuficiente perfil de egreso de los docentes de las Escuelas Normales Públicas.
- Limitadas líneas de generación de conocimientos derivada de la desvinculación de los procesos de investigación educativa de las Escuelas Normales Públicas.
- Mejora sustancial en los mecanismos y procesos para la planeación, asignación y seguimiento de los recursos humanos y materiales, sustentados en los Programas presupuestarios correspondientes para la prestación de los servicios de Educación Básica y Normal.

Además de lo anterior, dicho Diagnóstico revela que en “Tamaulipas se identifican necesidades de recurso docente, directivo y administrativo que con ayuda de la asignación de fondos para salarios y formación atacan directamente a las necesidades presentadas” (SET, 2024, p. 31).

De esta forma, el problema público identificado por la Secretaría de Educación de Tamaulipas en el Diagnóstico Fondo FONE 2024 plantea que “las

instituciones públicas educativas de nivel básico y escuelas normales del Estado de Tamaulipas presentan un estancamiento en la calidad del servicio educativo” (SET, 2024, p. 35).

Con base en lo anterior se puede identificar que el documento que alberga el Programa del FONE (Diagnóstico Fondo FONE 2024) asume como problemáticas a atender las necesidades expresadas en los Programas Presupuestarios E130, M024, E079 y P052. Sin embargo, al observar el Diagnóstico de estos Programas Presupuestarios se encontró que solo coincide lo aquí señalado con el problema identificado en el PP E130, no así las problemáticas planteadas en los PP E079 y P052, en tanto que el PP M052 por su naturaleza no cuenta con Diagnóstico, por lo que no se puede observar si existe congruencia en la problemática a atender ni se puede constatar lo señalado en dicho Diagnóstico.

### **1.3 Objetivo del FONE**

Siguiendo la lógica del diseño del Programa del FONE (Diagnóstico Fondo FONE 2024) basado en la Metodología del Marco Lógico, derivado del problema identificado se estableció como objetivo que “las instituciones públicas educativas de nivel básico y escuelas normales del Estado de Tamaulipas tienen una eficiente calidad del servicio educativo” (SRT, 2024, p. 36).

Por lo anterior, dentro del Diagnóstico Fondo FONE 2024 se establece como objetivo general tener una eficiente calidad del servicio educativo, mediante el desarrollo de los siguientes objetivos específicos (SET, 2024, p. 37):

1. Reducción de la desconfianza y desconocimiento de la sociedad acerca del nivel de inicial y preescolar.
2. Mejorar la eficiencia en programas educativos de educación primaria.
3. Mejorar la eficiencia de capacitaciones a maestros de secundaria.

#### 4. Mejorar la formación docente en maestros de escuelas normales.

Por otro lado, la Matriz de Indicadores derivada de los Programas Presupuestarios I013, I014 e I015 establece desde el ámbito federal como objetivos principales los siguientes:

- **Nivel Fin:** Contribuir a garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
- **Nivel Propósito:** La población en edad de 3 a 15 años, egresa de los servicios de educación básica, incluyendo la indígena y especial.
- **Nivel Componentes:** Servicios de educación básica otorgados por las Entidades Federativas.
- **Nivel Actividades:** Atención de la Matrícula de educación básica en centros de trabajo federalizados en la entidad federativa.

Lo anterior denota una clara desarticulación entre los objetivos establecidos en el documento estatal (Diagnóstico Fondo FONE 2024) que sustenta la operación del FONE con los objetivos nacionales, situación que se agrava si se considera que el recurso otorgado al FONE esta direccionado si al pago de servicios personales, otros de gastos corriente y gasto de operación, pero la finalidad de este es lograr las metas nacionales, por lo que los objetivos deben encaminarse al mismo objetivo y fin.

#### **1.4 Vinculación del FONE con objetivos internacionales, nacionales y estatales.**

La alineación del FONE con los respectivos objetivos internacionales, nacionales y estatales se realiza cada año en el documento respectivo que sustenta este Fondo (Diagnóstico Fondo FONE 2024). Cabe señalar que la alineación está

elaborada considerando los documentos respectivos vigentes a la fecha de elaboración de dicho documento.

▪ **Alineación a la Agenda 2030**

Desde el ámbito internacional este Fondo es alineado dentro del Diagnóstico Fondo FONE 2024 (SET, 2024, p.39) a la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones unidas (ONU), específicamente al Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Meta: 4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

▪ **Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**

Con relación a la alineación nacional el documento que sustenta el Programa del FONE en Tamaulipas (Diagnóstico Fondo FONE 2024) considera únicamente para esta vinculación al Programa Presupuestario P052, mismo que señala contribuirá a los objetivos siguientes (SET, 2024, p. 40):

- Eje General I. Política y gobierno: II. Garantizar empleo, educación, salud y bienestar y III. Pleno respeto a los derechos humanos.
- Eje General II. Política Social: Derecho a la educación.

Cabe destacar que este mismo Diagnóstico señala que el FONE se integra por los PP E130, E079, M024 y P052, por lo que la alineación debería hacerse considerando todos los PP a través de los cuales se opera este Fondo en la entidad. En ese sentido y considerando el Fin del FONE la alineación debería haberse vinculado al Eje General: Bienestar. Objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de calidad en todos los

tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional y para todas las personas.

▪ **Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2023-2028**

En el ámbito estatal el documento Diagnóstico Fondo FONE 2024 señala que este Fondo se alinea al “Eje II. Política Social para el Bienestar”, así como a los siguientes objetivos, estratégicas y ejes transversales (SET, 2024, p.40):

- Objetivo: B9.1 Garantizar la cobertura y permanencia con equidad e inclusión en los diferentes tipos, niveles y modalidades del SEE, en beneficio de la población tamaulipeca.
- Estrategia: B9.1.1 Asegurar el derecho a la educación a todas las niñas y todos los niños, adolescentes y jóvenes para que accedan oportunamente a la escuela.
- Eje Transversal Respeto Irrestricto a los Derechos Humanos: DH4. Derechos Humanos para la Formación y Recreación: Fortalecer el ejercicio y cumplimiento de los Derechos Humanos mediante políticas públicas y programas que apoyen a las personas en las áreas de educación, cultura y deporte, que permitan crecer en ambientes sanos y la reconstrucción del tejido social, así como la libre manifestación de ideas.
- Eje Transversal Desarrollo Sostenible: DS1. Personas: Reducir la pobreza, para impulsar un ambiente sano, digno y en equidad en el Estado de Tamaulipas.

▪ **Alineación al Programa Sectorial de la Secretaría de Educación 2023-2028**

En cuanto a la alineación al Programa Sectorial desde el Diagnóstico Fondo FONE 2024 se plantea que el FONE se alinea a los siguientes objetivos, estrategias, líneas de acción y ejes transversales (SET, 2024, p. 41):

- Objetivo: E1 Garantizar la cobertura y permanencia con equidad e inclusión en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Estatal (SEE), en beneficio de la población tamaulipeca.
- Estrategia: E1.1 Asegurar el derecho a la educación a todas las niñas y todos los niños, adolescentes y jóvenes para que accedan oportunamente a la escuela.
- Líneas de acción: E1.1.1 Ampliar las oportunidades de acceso a la educación para cerrar brechas y reducir desigualdades, y con ello no dejar a nadie atrás, ni a nadie fuera del SEE.
- Objetivo: E1.2 Crear las condiciones necesarias para que todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes avancen entre grados y niveles y, de esta manera, concluyan oportunamente sus estudios.
- Línea de acción: E1.2.5 Optimizar los recursos docentes para que cada escuela atienda la demanda educativa considerando las condiciones de marginación y contexto de cada región del Estado.
- Eje Transversal Respeto Irrestricto a los Derechos Humanos: DH4: Derechos Humanos para la Formación y Recreación. Fortalecer el ejercicio y cumplimiento de los Derechos Humanos mediante políticas públicas y programas que apoyen a las personas en las áreas de educación, cultura y deporte, que permitan crecer en ambientes sanos y la reconstrucción del tejido social, así como la libre manifestación de ideas.
- Eje Transversal Desarrollo Sostenible: DS1: Personas. Reducir la pobreza, para impulsar un ambiente sano, digno y en equidad en el Estado de Tamaulipas.

### **1.5 Población potencial, objetivo y atendida**

Según el documento que muestra el Diagnóstico Fondo FONE 2024 (SET, 2024), la población potencial la comprenden 7,349 instituciones educativas (4,977 de

servicio público y 1,558 de servicio privado) registradas en el servicio educativo estatal, distribuidas por nivel educativo de la siguiente manera: 6,527 en básica (inicial, especial, preescolar, primaria, secundarias generales, secundarias técnicas y telesecundarias), 609 en media superior (bachilleratos generales, bachilleratos tecnológicos, formación para el trabajo y profesional medio), y 213 en nivel superior (modalidad escolarizada y no escolarizada).

Por otro lado, dicho documento señala que para el ciclo escolar<sup>1</sup> 2023-2024 se contaba con una matrícula de 1'003,625 alumnos y 54,882 docentes en los niveles de básica, media superior y superior, de los cuales 39,626 se ubican en instituciones de servicio público y 15,256 en instituciones de servicio privado, todos ellos distribuidos en las 7,349 instituciones educativas (ver Tabla 1) registradas en el estado (SET, 2024) e identificadas en el Diagnóstico Fondo FONE 2024 como la población objetivo.

**Tabla 1.** *Matrícula escolar por nivel educativo ciclo escolar 2023-2024.*

NIVEL	ALUMNOS	DOCENTES	ESCUELAS	GRUPOS
Especial / CAM	4 910	470	63	-
Especial / USAER	19 506	1 040	138	-
Inicial <sup>1/</sup>	13 660	1 439	857	731
Inicial No escolarizado <sup>2/</sup>	983	59	59	-
Preescolar	100 930	5 827	2 195	5 341
Primaria	353 648	14 745	2 376	14 794
Secundaria	169 786	11 586	839	6 070
Formación para el Trabajo <sup>3/</sup>	48 450	685	98	4 397
Bachillerato	143 537	7 857	499	4 447
Profesional Medio	1 006	124	12	51
Superior	147 209	11 050	213	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 003 625</b>	<b>54 882</b>	<b>7 349</b>	<b>35 831</b>

Fuente: Diagnóstico FONE (2024, p. 43).

<sup>1</sup> Por las características del área de educación la población se cuantifica por ciclo escolar.

Si bien, la Ley de Coordinación Fiscal señala que el FONE es un recurso que otorga la Federación a los Estados para el pago de la nómina educativa y el gasto operativo para que se ejerzan las atribuciones en materia de educación básica y normal a que hacen referencia los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación, la población objetivo de este Fondo no son los docentes ni las instituciones ya que el fin principal de este va encaminado a contribuir a garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, por lo que la población debería cuantificarse en alumnos (SHCP, 2024).

En ese sentido, se puede observar una confusión en la definición de la población potencial y población objetivo dentro del Diagnóstico Fondo FONE 2024.

## **1.6 Contexto y condiciones en que opera el Fondo**

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) está orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB). Considera recursos para cubrir el pago de las plazas registradas de acuerdo a los conceptos y montos establecidos en los artículos 26 y 26-A de la Ley de Coordinación Fiscal, así como los gastos de operación a que hace mención el primer párrafo del artículo 26, mismos que deberán orientarse a los fines a que hace mención el penúltimo párrafo del artículo 26-A de la citada Ley.

Los recursos del FONE se dividen en cuatro Programas Presupuestarios (PP) orientados al pago de 1) servicios personales; 2) otros de gasto corriente; 3) gasto de operación; y 4) fondo de compensación. En su operación el primer rubro que cubre servicios personales es ministrado directamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en colaboración con la



Secretaría de Educación Pública (SEP), aunque hay una vinculación estrecha con la Secretaría de Educación de Tamaulipas (SET). En tanto que, los rubros de otros de gasto corriente, gastos de operación y fondo de compensaciones de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal, son transferidos a las entidades federativas por parte de la Tesorería de la Federación (TESOFE) para su administración y aplicación (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** *Distribución de recursos del FONE.*

<b>Clave PP</b>	<b>Programa Presupuestario</b>	<b>Conceptos a cubrir</b>	<b>Órgano que administra y ejecuta</b>
I013	Servicios personales	Recursos para el pago del personal que ocupa las plazas transferidas a los estados en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, las cuales se encuentran registradas en el Sistema de Información y Gestión Educativa	Secretaría de Hacienda en colaboración con la Secretaría de Educación Pública
I014	Otros de gasto corriente	Recursos para las plazas subsidiadas de las entidades federativas.	Secretaría de Finanzas de cada Entidad Federativa
I015	Gastos de operación	Recursos con el propósito de apoyar a las entidades federativas para cubrir los gastos de operación asociados al cumplimiento de las atribuciones que tienen asignadas en materia de educación básica y normal, específicamente para el desarrollo de las acciones relativas a la planeación, capacitación, operación, verificación, seguimiento, promoción y difusión de la prestación de servicios de educación básica,	Secretaría de Finanzas de cada Entidad Federativa

---

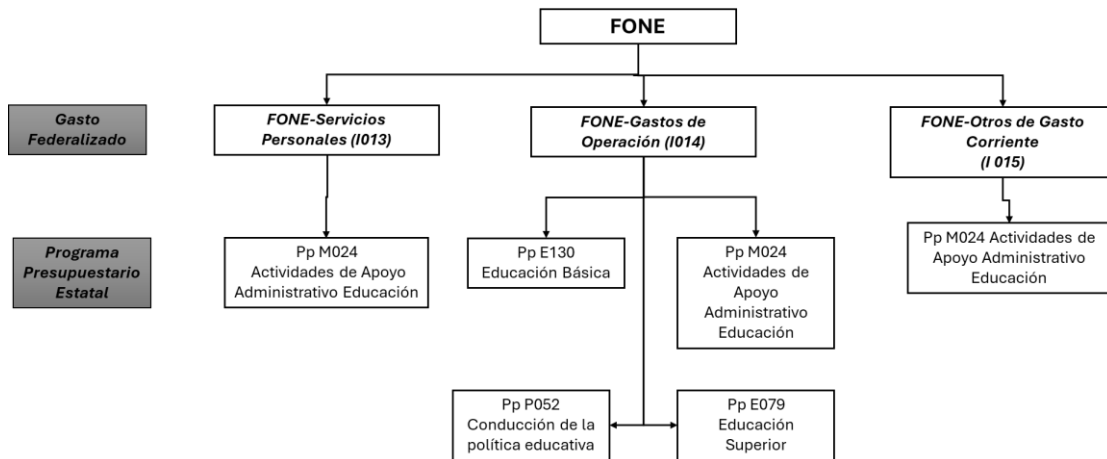
		incluyendo la indígena, y de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, en su caso, al pago de contribuciones locales de las plazas conciliadas.
I016	Fondo de compensaciones	Recursos adicionales a las entidades federativas, los cuales se destinan exclusivamente para cumplir con las atribuciones señaladas en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación.

---

Fuente: Elaboración propia con base en Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) MR-FONE Cuenta Pública 2023 (ASF, 2025, p.14).

No obstante que la normativa federal distribuye el FONE en cuatro Programas Presupuestarios como se señaló con antelación, en Tamaulipas únicamente se recibe recurso para cubrir los tres primeros PP (I013 Servicios Personales; I014 Otros de Gasto Corriente; I015 Gastos de Operación), mismos que se operan a nivel estatal a través de los Programas Presupuestarios E130, M024, E079 y P052 (ver Figura 2).

**Figura 2.** Desagregación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa en Tamaulipas.



Fuente: Elaboración propia.

El recurso destinado al FONE se asigna cada año a partir de su programación en el Presupuesto de Egresos de la Federación, el monto asignado se determinará atendiendo a los elementos señalados en el artículo 27 de la Ley de Coordinación Fiscal, en las siguientes fracciones (DOF, 2024, p. 29):

- I. Las plazas registradas en términos de los artículos 26 y 26-A de esta Ley, con las erogaciones que correspondan por concepto de remuneraciones, incluyendo sueldos y prestaciones autorizados, impuestos federales y aportaciones de seguridad social.
- II. Las ampliaciones presupuestarias que se hubieren autorizado al Fondo durante el ejercicio fiscal inmediato anterior a aquél que se presupueste, como resultado del incremento salarial que, en su caso, se pacte en términos del artículo 27-A de esta Ley.
- III. La creación de plazas, que en su caso, se autorice. No podrán crearse plazas con cargo a este Fondo, salvo que estén plenamente justificadas en términos de la Ley General del Servicio Profesional Docente y las

demás disposiciones aplicables, así como los recursos necesarios para su creación estén expresamente aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal correspondiente.

IV. Los gastos de operación y la actualización que se determine para el ejercicio que se presupueste. La distribución de estos recursos se realizará cada año a nivel nacional entre las entidades federativas, de acuerdo con la siguiente fórmula:  $GO_i = GO_{i,2013} + ((GO_t - GO_{2013}) MP_i)$ .

Para su operación, el ejercicio del FONE en materia de servicios personales deberá sujetarse a los requerimientos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal en sus artículos 26 y 26-A fracciones de la I a la IX. Mientras que los gastos de operación atenderán a lo señalado en el último párrafo del artículo 26 de la citada Ley.

De manera específica el ejercicio del FONE respecto del pago de nómina deberá atender a lo señalado en las fracciones I, II y III del artículo 26-A de la LCF, mismas que indican que para su operación (DOF, 2024, p.27):

I. La Secretaría de Educación Pública establecerá un sistema de administración de nómina, a través del cual se realizarán los pagos de servicios personales a que se refiere el artículo anterior. Para tal efecto, las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Educación Pública, emitirán las disposiciones que deberán observar las entidades federativas para registrar cada nómina. El sistema de administración de nómina deberá identificar al menos el nivel, tipo y modalidad educativa y la clave del centro de trabajo a la que corresponda la plaza. Las autoridades educativas de las entidades federativas deberán proporcionar a la Secretaría de Educación Pública toda la información que ésta les requiera en términos de este artículo.

II. Las autoridades educativas de las entidades federativas deberán, en los plazos y condiciones establecidos en las disposiciones a que se refiere la

fracción anterior, registrar en el sistema de administración de nómina la información relativa a los movimientos del personal que modifiquen cada nómina. La información que las autoridades educativas de las entidades federativas registren en el sistema de administración de nómina, deberá corresponder a aquella registrada en el Sistema de Información y Gestión Educativa a que se refiere el artículo 12, fracción X, de la Ley General de Educación.

III. Con base en la información registrada en el sistema de administración de nómina, la Secretaría de Educación Pública verificará que ésta corresponda con la contenida en el Sistema de Información y Gestión Educativa y solicitará a las autoridades educativas de las entidades federativas, la validación de la nómina correspondiente a cada una de ellas. Una vez validada la información por las autoridades educativas de las entidades federativas, la Secretaría de Educación Pública solicitará a la Tesorería de la Federación, realizar el pago correspondiente, con cargo a los recursos que correspondan del Fondo a cada entidad federativa.

Derivado de ello, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió las Disposiciones específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada nómina, en las cuales define que (SEP, 2014b, p.4-5):

- La SEP establecerá el SANE a través del cual se validará la nómina registrada por las Entidades Federativas y se realizarán los pagos de servicios personales de los trabajadores educativos que ocupan las Plazas Conciliadas.
- La Autoridad Educativa Local deberá proporcionar la información de la nómina a la SEP, a través del SANE, así como registrar en el mismo la información relativa a los movimientos de personal, en términos de la Ley de Coordinación Fiscal y, una vez validada la información de las

plazas/horas por parte de las Entidades Federativas, la SEP solicitará a la Tesorería de la Federación realizar el pago correspondiente.

- Los recursos correspondientes a la nómina serán pagados, por cuenta y orden de las Entidades Federativas en su calidad de patrones, a sus empleados del servicio educativo, a través de transferencias electrónicas a respectivas cuentas bancarias.
- La SEP retendrá y enterará las cantidades que por ley deban pagarse por concepto de impuestos y de seguridad social, en términos de la normatividad aplicable; así como, otras cantidades que, en su caso, deban retenerse con base en la instrucción correspondiente de la Autoridad Educativa Local.
- La Autoridad Educativa Local entregará a cada uno de sus trabajadores el recibo de nómina respectivo, que establezca con claridad la relación laboral entre la Autoridad Educativa Local y sus trabajadores educativos que ocupan las Plazas Conciliadas, desglosando los conceptos de pago y descuentos correspondientes.

En cuanto al ejercicio del FONE, respecto de los recursos destinados a gasto de operación, el último párrafo del artículo 26-A de la LCF señala que estos podrán utilizarse exclusivamente en los fines establecidos en el párrafo penúltimo de dicho artículo. Para ello la SHCP y la SEP emitieron los Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo, en los cuales especifican el destino de dichos recursos. Además de que señalan que las Entidades Federativas deben utilizar los recursos del Gastos de Operación para el cumplimiento de las atribuciones señaladas en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación (LGE). En ese sentido, para el ejercicio será necesario se cumplan con los requisitos siguientes (SEP, 2014a, p.8-9):

- Formalizar el Convenio de Conciliación con la SEP y la SHCP referente a la conciliación de plazas registradas con cargo al FONE en términos de los artículos 26 y 26-A de la Ley de Coordinación Fiscal.
- La Secretaría de Finanzas o equivalente creará una cuenta bancaria productiva específica para el Gasto de Operación, distinta a aquellas cuentas específicas donde se depositarán los demás recursos de los distintos programas presupuestarios que integran el FONE, que deberá registrar ante la TESOFE y tendrá como propósito, el depósito y ejercicio de los recursos del Gasto de Operación. Para dar cumplimiento a lo anterior, la Secretaría de Finanzas o equivalente deberá remitir a la DGPYP “A” la notificación y documentación para el registro de la cuenta bancaria ante la TESOFE.
- Una vez transferidos los recursos del Gasto de Operación, la Secretaría de Finanzas o equivalente deberá transferir los recursos a la AEL, de manera ágil y sin más limitaciones no restricciones que las relativas a los fines que se establecen en las disposiciones aplicables, en un plazo máximo de 5 días hábiles posteriores a su recepción.
- Los recursos para el Gasto de Operación sólo podrán aplicarse en las Escuelas Públicas de Educación Básica y en las Escuelas Normales Públicas de las Entidades Federativas.
- En ningún caso, las Entidades Federativas podrán realizar transferencias de los recursos de Gasto de Operación a otros fondos propios de las Entidades Federativas distintos de la Educación Básica y Normal.

### **1.7 Presupuesto FONE ejercicio 2024**

Como lo establece el artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal, el FONE es parte de los ocho Fondos que integran el Ramo 33 de Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, por lo que su financiamiento proviene

del recurso asignado en el Presupuesto de Egresos de la Federación a dicho Ramo, en este caso particular, para ejercer sus atribuciones en materia de educación básica y normal de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Educación.

Para el ejercicio 2024, el presupuesto FONE asignado para el estado de Tamaulipas ascendía a \$ 17,641,456,117.06, de los cuales \$ 17,140,331,666.50 corresponden a servicios personales, lo que representa un 97.16% y \$ 501,124,450.56 a otros de gasto corriente y gasto de operación, representando un 2.84% del presupuesto FONE (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** *Distribución del presupuesto del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo, 2024.*

Descripción del Programa	Clave Programa	Aprobado	Modificado	Pagado
FONE Servicios Personales	I013	\$16,048,331,346.00	\$17,193,540,387.02	\$17,140,331,666.50
FONE Otros de Gasto Corriente	I014	\$ 48,181,527.00	\$ 48,182,121.87	\$ 46,471,196.28
FONE Gasto de Operación	I015	\$ 537,943,141.00	\$ 537,954,457.71	\$ 454,653,254.28
TOTAL		\$16,634,456,014.00	\$17,779,676,966.60	\$17,641,456,117.06

Fuente: Elaboración propia con información del cuarto Informe Trimestral 2024. Secretaría de Finanzas (POET, 2025).



## **SECCIÓN II. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS**

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) por su naturaleza se enfoca en cubrir el gasto educativo y apoyo a la educación, por lo que sus acciones van encaminadas a materializar el objetivo pactado dentro del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

Estos dos rubros conllevan a que en su instrumentación se deriven dos subprocesos, uno enfocado al pago de la nómina y el otro al pago del gasto operativo. En donde el primero se enfoca al pago del personal adscrito a las instituciones de educación básica y normales, y el segundo a cubrir las necesidades de bienes y servicios que requieren dichas instituciones de acuerdo con lo establecido en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación.

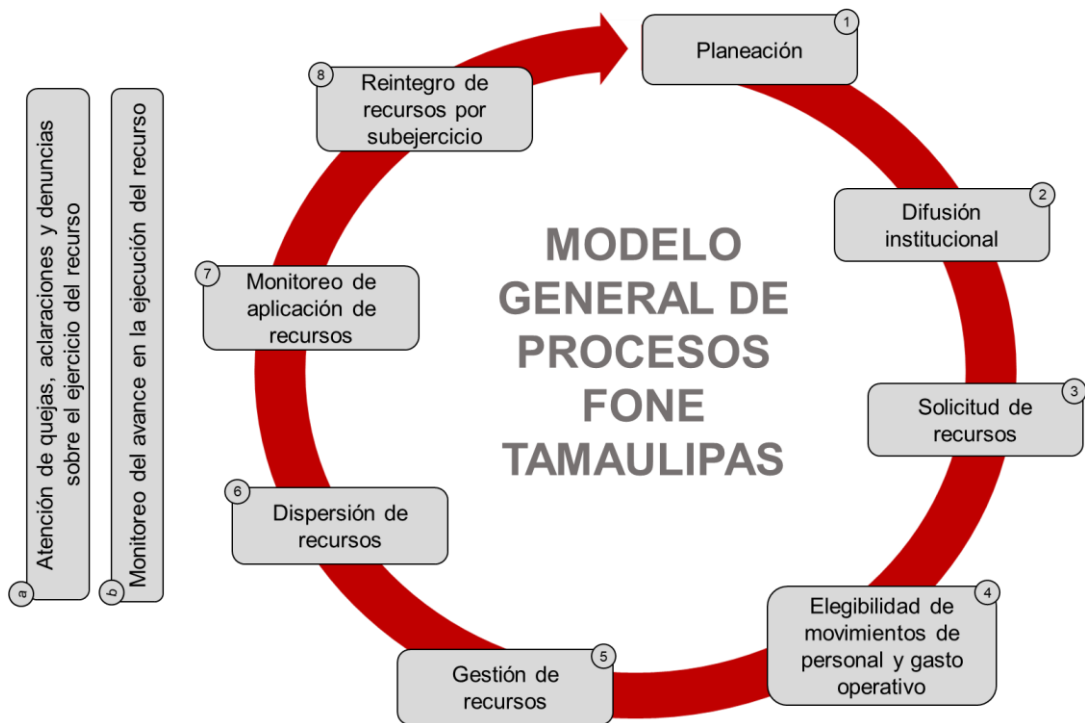
La operación de cada uno de estos subprocesos que componen el FONE de manera general se pueden observar en los artículos 26 y 26-A de la Ley de Coordinación Fiscal, en las Disposiciones específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada nómina y los Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.

De manera particular dichos procesos fueron plasmados en el Manual de Organización de la Secretaría de Educación y en el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación, documento que desagrega paso a paso el proceso de ejecución de los Programas Presupuestarios que sustentan la operación de los subprocesos del FONE (ver Figura 2).

A partir de lo anterior se elaboró el análisis y diagnóstico inicial del proceso del FONE, el cual se realizó a partir de las 10 etapas determinadas para el Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas (ver Figura 3), de las cuales 8 se

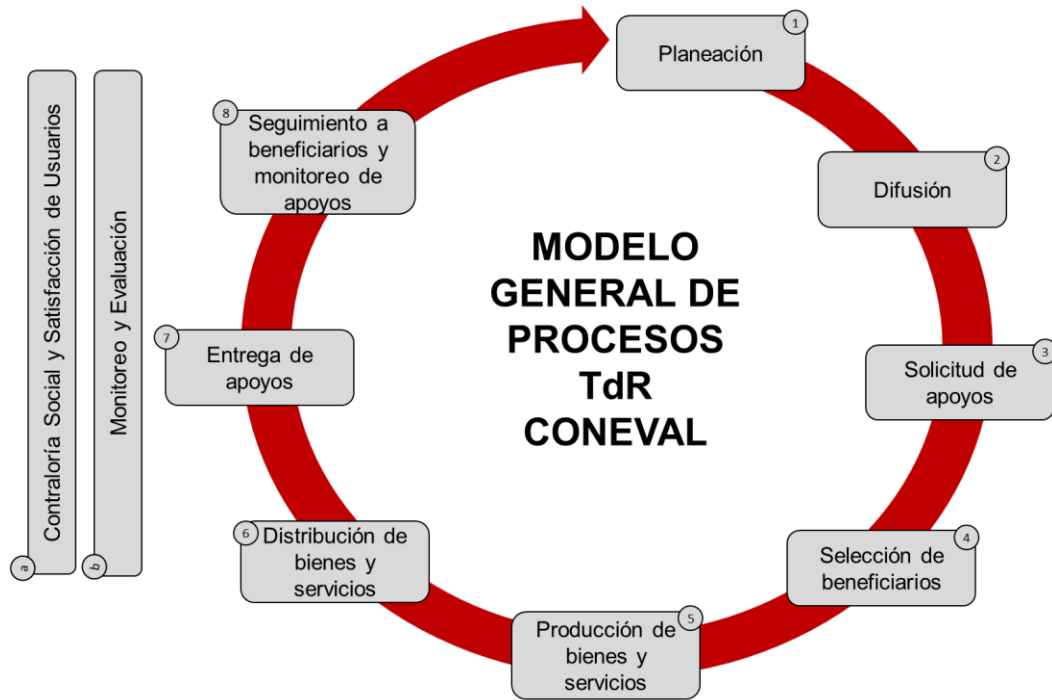
consideran como procesos directos y 2 transversales. Cabe señalar que dicho Modelo tiene como base el Modelo General de Procesos establecido por el CONEVAL en los Términos de Referencia para evaluaciones de procesos (ver Figura 4), y que las modificaciones planteadas son producto de las equivalencias correspondientes para adaptarlo a la operación del FONE en Tamaulipas (ver Tabla 4 y Anexo II).

**Figura 3.** Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas.



Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para Evaluación de Proceso de CONEVAL (2017).

**Figura 4.** Modelo General de Procesos según Términos de Referencia del CONEVAL.



Fuente: Términos de Referencia para Evaluación de Proceso de CONEVAL (2017, p.15).

**Tabla 4.** Equivalencias del Modelo General de Procesos.

Etapas Modelo General de Procesos TdR COVENAL	Etapas Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas	Etapas involucradas en los subprocesos FONE Tamaulipas	
		Nómina	Gasto Operativo
<b>Planeación</b> (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	<b>Planeación</b> (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se realiza el programa FONE, se determina el presupuesto anual de egresos y la asignación del recurso FONE para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente.	Sí	Sí

<p><b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	<p><b>Difusión institucional:</b> Proceso mediante el cual se dan a conocer de manera institucional las reglas de operación, lineamientos y procedimientos necesarios para que tanto gasto corriente como gasto de operación sean devengados correctamente.</p>	Sí	Sí
<p><b>Solicitud de Apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	<p><b>Solicitud de recursos:</b> Conjunto de acciones que realizan los operadores de los Programas Presupuestarios para solicitar el recurso necesario para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Si	Si
<p><b>Selección de Beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p><b>Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo:</b> Proceso mediante el cual se verifica, valida y determina la elegibilidad de las personas trabajadoras o de las áreas usuarias y proveedores, conforme a la normativa aplicable y los requisitos administrativos.</p>	Sí	Sí
<p><b>Producción de Bienes y Servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p><b>Gestión de recursos:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se gestionan los recursos para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Si	Si
<p><b>Distribución de Bienes y Servicios:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	<p><b>Dispersión de recursos:</b> Proceso a través del cual se procesan, validan y transfieren el recurso gestionado para pago de nómina o proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Si	Si
<p><b>Entrega de Apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p><b>No Aplica</b> (En la operación de FONE esta etapa y la anterior son el mismo proceso).</p>	No	No

<p><b>Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	<p><b>Monitoreo de la aplicación del recurso:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales se da seguimiento a los movimientos presupuestarios generados para el pago de nómina y proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Sí	Si
<p><b>Otros procesos identificados:</b> Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos.</p>	<p><b>Reintegro de recursos por subejercicio:</b> Conjunto de acciones que se realizan para reintegrar el recurso por subejercicio y cancelar la cuenta bancaria.</p>	Sí	Si
<p><b>Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p><b>Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso:</b> Procedimiento mediante el cual aquellos que reciban el pago de servicios personales o de gasto operativo puedan manifestar sus quejas, aclaraciones y denuncias por el ejercicio del recurso.</p>	Sí	Sí
<p><b>Monitoreo y Evaluación:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	<p><b>Monitoreo del avance en la ejecución del recurso:</b> Proceso a través de cual se realizan ejercicios sistemáticos para monitorear e informar sobre el avance en la ejecución del recurso, así como en los indicadores.</p>	Sí	Si

Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para Evaluación de Proceso de CONEVAL (2017) y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación de Tamaulipas (SET, 2025).

## 2.1 Procesos directos

### 1) Planeación

La planeación es entendida como el proceso en el cual se realiza el programa FONE, se determina el presupuesto anual de egresos y la asignación del recurso

FONE destinado a servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente.

Este inicia cuando la Subsecretaría de Administración recibe de la Secretaría de Finanzas oficio de asignación del presupuesto autorizado, esta Subsecretaría remite dicho oficio a la Dirección de Administración y Finanzas quien posterior lo envía al Departamento de Control Presupuestal para que verifique la carga del presupuesto en el SAP y elabore el análisis presupuestal de las disponibilidades por programa, proyecto y partida presupuestaria.

## **2) Difusión institucional**

Se considera como difusión institucional al proceso mediante el cual se dan a conocer de manera institucional las reglas de operación, lineamientos y c) necesarios para que tanto gasto corriente como gasto de operación sean devengados correctamente.

### **▪ Subproceso nomina**

La Dirección de Promoción y Atención al Personal solicita a la Dirección de Comunicación Educativa y a la Dirección de Sistemas de Información y Gestión de Procesos, la publicación de las convocatorias de promoción en el sitio oficial de la Secretaría de Educación y en el Sistema Integral de Información Educativa (SIIE), con el objeto de que los interesados en participar cuenten con información veraz y oportuna que les facilite su registro.

### **▪ Subproceso gasto operativo**

La Dirección de Administración y Finanzas coordina acciones para dar a conocer a las Unidades Administrativas de la Dependencia, las normas emitidas por la Secretaría de Finanzas y otras instancias gubernamentales federales y estatales, con la finalidad de fomentar el cumplimiento de la normatividad relacionada con el ejercicio del presupuesto. En tanto que el Departamento de Adquisiciones se

encarga de difundir oportunamente en las Unidades Administrativas, la normatividad, requisitos y formatos oficiales respecto a los procesos de requerimientos de bienes para la operación de sus programas y funciones, con el objeto de impulsar la eficiencia en la fiscalización de solicitudes y documentos del trámite.

### **3) Solicitud de recursos**

La solicitud de recursos considera el conjunto de acciones que realizan los operadores de los Programas Presupuestarios para solicitar el recurso necesario para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales. Esta se desarrolla de manera diferenciada por subproceso como se señala a continuación:

- **Subproceso nomina**

La Dirección de Remuneraciones recibe de la Dirección General de Recursos Humanos del Sector Educativo los Formatos Únicos de Personal (FUP). Los FUP son posteriormente turnados al Departamento de Producción y Calidad de Pagos quien es responsable de revisarlos y validarlos.

- **Subproceso gasto operativo**

La Dirección de Administración y Finanzas recibe las solicitudes de recursos de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales quien las envía al Departamento de Control Presupuestal.

### **4) Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo**

Esta etapa considera el proceso mediante el cual se verifica, valida y determina la elegibilidad de las personas trabajadoras o de las áreas usuarias y proveedores, conforme a la normativa aplicable y los requisitos administrativos.

En su operación presenta procesos distintos por subproceso del FONE, tal como se observa a continuación:

- **Subproceso nómina**

El Departamento de Admisión elabora la Convocatoria base de USICAMM (Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros) Nacional y posterior la envía para su revisión a la Dirección de Admisión y Reconocimiento; ésta a su vez recibe y remite dicha Convocatoria para revisión a la Dirección Jurídica y de Transparencia, la cual recibe y válida para posterior regresarla a la Dirección de Admisión y Reconocimiento, quien la recibe y remite a COSICAMM (Coordinación del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros). COSICAMM recibe y remite la Convocatoria a USICAMM, ésta la recibe y una vez autorizada la regresa a COSICAMM quien después de recibirla la envía a la persona titular de la Secretaría de Educación para su debida firma, autorización y envío a COSICAMM, quien posterior la remite a la Dirección de Admisión y Reconocimiento para que gestione su publicación ante la Dirección de Comunicación Educativa y hacerla llegar de esta manera al usuario.

Las personas usuarias interesadas realizan su registro y envían sus documentos a través de la plataforma SIIE. Una vez concluido el plazo el Departamento de Admisión revisa los documentos en dicha plataforma, si están completos procede a enviar ficha de registro al usuario para confirmar información, en caso contrario solicita mediante correo electrónico la documentación faltante. Una vez validada la información con el usuario emite la ficha definitiva para firma de la persona interesada quien la carga en el SIIE y posterior realiza los cursos correspondientes para su selección. USICAMM publica la lista nominal ordenada en el sitio oficial y la Dirección General de Recursos Humanos del Sector Educativo asigna las claves presupuestales a los centros de Trabajo vacantes, en tanto que la Dirección de Remuneraciones carga las claves presupuestales en el Sistema SATAP.



El Departamento de Admisión elabora las bases de datos con los Centros de Trabajo a ofertar, convoca a los usuarios para la asignación de plazas, en seguimiento la Dirección de Remuneraciones si la persona usuaria acepto la vacancia asigna el Centro de Trabajo en el SATAP, en caso contrario la registra con estatus de rechazo o inasistencia y pasa al usuario al final de la lista antes citada. Las o los usuarios que aceptaron entregan sus documentos y tramitan su afiliación ante la Dirección de Admisión y Reconocimiento quien solicita su nombramiento a COSICAMM.

- **Subproceso gasto operativo**

La Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales supervisa la integración de los requisitos necesarios para que se lleven a cabo los procedimientos de adjudicación o licitación de bienes y servicios requeridos por la Secretaría de Educación, así como la contratación de los proveedores adjudicados. Mientras que el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales coordina acciones para el cumplimiento normativo ante el Comité de Compras y Operaciones Patrimoniales del Gobierno del Estado, con el objeto de que se cumplan en tiempo y forma los procedimientos de adjudicación o licitación pública de bienes requeridos para la operación de la Dependencia.

## **5) Gestión de recursos**

La Gestión de Recursos considera las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se gestionan los recursos para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales. Estos se desarrollan por subproceso de la siguiente manera:

- **Subproceso nomina**

El Departamento de Producción y Calidad de Pagos aplica en el Sistema de Nómina los FUP de acuerdo a su orden de recepción, posterior genera las

prenóminas. Acto continuo la Dirección de Remuneraciones notifica a la Dirección General de Recursos Humanos del Sector Educativo las prenóminas para su revisión y autorización, una vez que fueron autorizadas las regresa a la Dirección de Remuneraciones. En seguimiento el Departamento de Control Nominal y Conciliación genera el proceso de cálculo en el Sistema de Nómina, en caso de que corresponda a nómina federal notifica a la Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (DGSANEF) para la validación y autorización; en el caso de corresponder a nómina estatal se genera imagen de cheque y comprobantes de pago estatales.

- **Subproceso gasto operativo**

El Departamento de Control Presupuestal verifica la disponibilidad presupuestal, en caso de contar con recurso disponible informa a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales. En el caso que no existiera disponibilidad presupuestal el Departamento de Control Presupuestal solicita autorización interna para transferir recurso, de no otorgárselo comunica la decisión al Departamento de Control Presupuestal, en caso de autorizarlo elabora el formato de autorización interna de transferencia del recurso previa validación de la Dirección de Administración y Finanzas, y autorización de la Subsecretaría de Administración.

## **6) Dispersión de recursos**

La dispersión de recursos es el proceso a través del cual se procesan, validan y transfiere el recurso gestionado para pago de nómina o proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales. Este se desarrolló por subproceso de la siguiente manera:

- **Subproceso nomina**

La DGSANEF verifica que la nómina federal este correcta, si es así, envía imagen y listado de los cheques a la Dirección de Remuneraciones, en caso contrario, se regresa al Departamento de Control Nominal y Conciliación para que solvante las observaciones, una vez corregidas se notifica nuevamente a la DGSANEF para su validación y autorización. Concluido lo anterior el Departamento de Control Técnico imprime el listado y los cheques de la nómina federal y estatal, así como la nómina estatal y los comprobantes de pago estatales y por último hace entrega de los listados, cheques y comprobantes de pago al Departamento de Pagos correspondiente. Mientras que la Dirección de Remuneraciones y la DGSANEF realizan la dispersión de la nómina federal o estatal según corresponda.

- **Subproceso gasto operativo**

La Dirección de Administración y Finanzas envía solicitud de la transferencia presupuestaria solicitada a la Dirección de Planeación y Control Hacendario quien recibe formato de transferencia.

En seguimiento la Dirección de Planeación y Control Hacendario verifica que la solicitud de transferencia cumpla con los requisitos para su posterior aplicación en el SAP, en caso de no cumplir con los requisitos esta Dirección la regresa a la Dirección de Administración y Finanzas para su corrección, posterior a esta, verifica la aplicación de la transferencia en el SAP.

## **7) Monitoreo de aplicación de recursos**

El monitoreo se entiende como las acciones y mecanismos mediante los cuales se da seguimiento a los movimientos presupuestarios generados para el pago de nómina y proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales.

Para ello, el Departamento de Control Presupuestal informa a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales la disponibilidad del recurso y da seguimiento a los movimientos presupuestarios en el SAP.

## **8) Reintegro de recursos por subejercicio**

Esta etapa se refiere al conjunto de acciones que se realizan para reintegrar el recurso por subejercicio y cancelar la cuenta bancaria. De tal forma que al final del ejercicio fiscal, la Dirección de Administración y Finanzas realiza los trámites de reintegro del recurso no ejercido a la Tesorería de la Federación (TESOFE) y emite el recibo de pago correspondiente para realizar dicho reintegro. Para ello es necesario que la Persona Titular de la Secretaría de Educación y la Subsecretaría de Administración autoricen el recibo de pago generado. Posterior a ello, la Dirección de Administración y Finanzas solicita a la Dirección de Planeación y Control Hacendario la cancelación de la cuenta bancaria.

## **2.2 Procesos Transversales**

### **a) Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso**

Procedimiento mediante el cual aquellos que reciban el pago de servicios personales o de gasto operativo puedan manifestar sus quejas, aclaraciones y denuncias por el ejercicio del recurso.

La Dirección de Relaciones Laborales coordina los mecanismos para recabar y atender las quejas y denuncias que realicen las personas servidoras públicas de la Dependencia por los medios autorizados, así como dirimir la canalización al Comité de Ética, Conducta y Prevención de Conflictos de Interés de las y los Servidores Públicos de la Secretaría de Educación, al Órgano Interno de Control en la Dependencia o a la instancia que así corresponda. Así como

colaborar en las acciones encaminadas a que las personas servidoras públicas de la Secretaría de Educación, conozcan los procedimientos en materia de quejas y denuncias que se recaban en la Dirección a su cargo, con el objeto de agilizar los trámites y evitar conflictos mayores.

Por su parte la Dirección Jurídica y de Transparencia coordina la atención de las quejas y la aplicación de las recomendaciones en materia de derechos humanos en el que la Dependencia sea parte.

#### **b) Monitoreo del avance en la ejecución del recurso**

Esta etapa transversal se refiere al proceso a través de cual se realizan ejercicios sistemáticos para monitorear e informar sobre el avance en la ejecución del recurso, así como en los indicadores.

Para ello, el Departamento de Control Presupuestal entrega informes de los movimientos presupuestarios realizados en el SAP a la Dirección de Administración y Finanzas, la cual entrega los informes a la Subsecretaría de Administración, para posterior hacer llegar los informes trimestrales a la Contraloría Gubernamental a través de la Persona Titular de la Secretaría de Educación.

### **SECCIÓN III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO**

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. Debe mencionarse que,

## 2.1 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.

## **2.2 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.

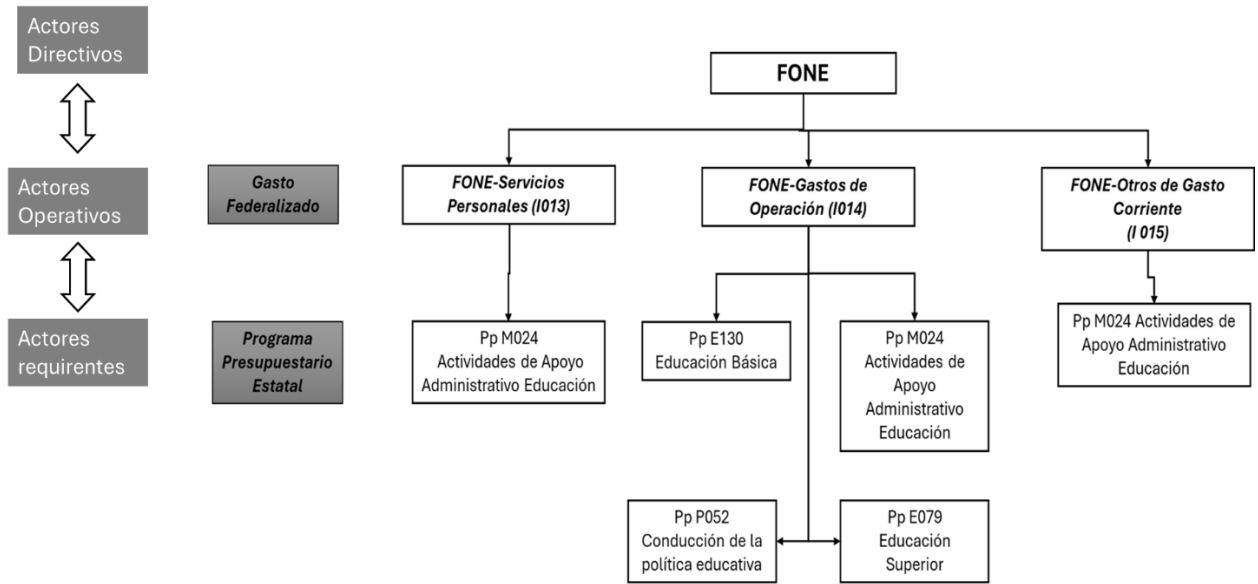
Como los recursos son limitados, se selecciona a conveniencia los sujetos a los cuales entrevistar, procedimiento denominado como muestreo. El criterio de inclusión de la muestra es que los actores participen de manera directa en la dirección y/u operación del FONE en la entidad o, en su caso, ser área 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.

A partir de lo mencionado, la identificación de los actores quedaría como se observa en la Figura 5:

**Figura 5. Identificación de actores en la desagregación del FONE, 2024.**



Fuente: Elaboración propia.

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 como se menciona en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Matriz analítica de la muestra

Criterio de inclusión	Proceso en el que intervienen	Área
Participar de manera directa en la dirección y/u operación del FONE en la entidad.	Planeación programática y presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección de Planeación.</li> <li>– Dirección de Programación y presupuesto.</li> <li>– Dirección de Estadística educativa</li> <li>– Educación Básica y Normal.</li> <li>– Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>– Dirección de Administración y Finanzas.</li> </ul>
	Difusión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección de Planeación.</li> <li>– Dirección Jurídica y de Transparencia.</li> </ul> <p>Dirección de Comunicación Educativa.</p> <p>Enlaces administrativos en áreas requerientes.</p>
	Solicitud de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>– Dirección de Programación y Presupuesto.</li> <li>– Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>– Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.</li> <li>– Direcciones administrativas y/o enlaces de áreas requerientes.</li> <li>–</li> </ul>
	Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección de planeación.</li> <li>– Dirección de Recursos Humanos del Sector Educativo</li> <li>– Dirección de Remuneraciones</li> <li>– Supervisores y directores.</li> <li>– Administración y finanzas.</li> <li>– Departamento de programación y presupuesto.</li> <li>– Departamento de Adquisiciones.</li> <li>– Dirección jurídica y de transparencia.</li> <li>– Departamento de Asuntos jurídicos, convenios y contratos.</li> <li>– Secretaría de Finanzas.</li> </ul>

		– Proveedores.
	Gestión de recursos	– Dirección de Administración y Finanzas. – Dirección General de Recursos Humanos. – Dirección de Remuneraciones. – Departamento de Control Presupuestal. – Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales. – Departamento de Control Presupuestal.
	Dispersión de recursos	– Dirección de Remuneraciones. – Dirección General de Recursos Humanos. – Dirección de Administración y Finanzas. – Departamento de Control Presupuestal. – Dirección de Administración y Finanzas. – Departamento de Control Presupuestal. – Departamento de Adquisiciones
	Monitoreo de la aplicación del recurso	– Recursos Humanos. – Dirección de planeación. – Dirección de Administración y Finanzas. – Áreas requirentes. – Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales. – Dirección de Administración y Finanzas. – Dirección de Planeación. – Contraloría/Órganos de control. – Instancias federales: en aquellos donde la normativa así lo establece. –
	Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso	– Dirección General de Recursos Humanos. – Dirección de Remuneraciones. – Dirección de Administración y Finanzas. – Dirección de Administración y Finanzas. – Departamento de Adquisiciones.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal</li> </ul>
Monitoreo del avance en la ejecución del recurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Administración y Finanzas.</li> <li>- Área de Adquisiciones.</li> <li>- Control Presupuestal.</li> <li>- Contabilidad gubernamental.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal</li> </ul>
Reintegro de recursos por subejercicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones (para nómina)</li> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales (para gasto operativo).</li> <li>- Secretaría de Finanzas del Estado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en SET (2024).

### 2.3 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.

## **2.4 Procedimiento**

El análisis del proceso supone un ejercicio intelectual no estandarizado que, si bien sigue las directrices de los TdR para evaluación de procesos, implica elementos de innovación metodológica. De esta forma, a partir del primer análisis de gabinete, se procedió a realizar dos pasos: por un lado, identificar los elementos a analizar; y, elaborar la equivalencia del macroproceso. Este paso no es menor, es la directriz analítica y metodológica de la evaluación. De esta manera, se definió la operacionalización del proceso. Esta queda como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Operacionalización**

Dimensión	Categoría	Observables
Descripción del proceso	Actividades	¿Cuáles son las actividades que se desarrollan en este paso?
	Componentes	¿Qué elementos componen este paso en este proceso?
	Actores	¿Cuáles son los actores que intervienen en esta fase?
	Límites del proceso	¿Dónde inicia y dónde termina esta fase?
	Articulación	
¿Cómo se relacionan entre sí los actores involucrados?		
Insumos y recursos	Tiempo	¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
	Personal	¿El personal es suficiente?
		El personal que opera esta fase ¿cuenta con el perfil adecuado para realizarlo?
		El personal que opera esta fase ¿cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
	Recursos financieros	¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
Infraestructura	¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	
Productos		¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso o los procesos subsecuentes?
Sistemas de Información	Existencia	¿Existen sistemas de información que deriven de esta etapa del proceso?
	Viabilidad	¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
Coordinación		¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
Pertinencia del proceso	Coherencia	¿El proceso es coherente con la MIR?
	Relevancia	¿Contribuye a los fines estratégicos de la organización?
	Adecuación	¿La normativa (leyes, lineamientos, reglas de operación, manual de procedimientos) son los adecuados para el proceso que se realiza?



Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	¿Este proceso afecta a los indicadores de desempeño clave?
	Posición de la fase en el proceso	¿Esta fase del proceso es crítica para transformar insumos en productos/resultados?
	Riesgo y sensibilidad	Esta fase ¿afecta la sostenibilidad o continuidad del Fondo?
	Visibilidad y control	¿Esta fase es objeto de seguimiento y rendición de cuentas?
Satisfacción del beneficiario		¿Existe mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los servicios que ofrece el programa?
Monitoreo		¿Existen indicadores de gestión para observar el avance y operación del fondo?
Seguimiento		¿Se da seguimiento a los indicadores de gestión y a la operación del fondo? Si es así ¿en qué temporalidad?
Consolidación Operativa	Normativa	¿Existen documentos que normen el proceso?
		La normativa y documentación existente ¿la conocen todos los directivos y operadores del proceso?
	Estandarización	¿Esta fase del proceso, está estandarizada? ¿todas las instancias ejecutoras lo realizan?
	Sistema de monitoreo e indicadores	¿Los indicadores de monitoreo e indicadores de gestión retroalimentan los procesos operativos que desarrollan los operadores?
Seguimiento de mejoras		¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Una vez que se definió tanto la equivalencia del MGP como la operacionalización, se procedió a realizar el análisis. El análisis se hizo por cada etapa, para cada subproceso. Bajo esta lógica operativa se analizaron las entrevistas. Se construyeron 19 cédulas de análisis a partir de las fuentes antes mencionadas, con una triangulación con el análisis de las entrevistas. Una vez que se hizo el análisis sistemático del proceso se generaron las tablas de valoración de componentes de los procesos agregados, esto es, se valoran los procesos incluyendo tanto nómina como gasto operativo. Una vez teniendo esta tabla de valoración binaria, se dictaminó la consolidación operativa a partir de lo

establecido en el Anexo IV. Y, con ello, se generó una semaforización del nivel de consolidación tanto de los componentes como del proceso. Una vez realizado lo anterior, se procedió a identificar los elementos para el FODA, el proceso al cual responde y el horizonte de mejora.

## **SECCIÓN IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS**

En esta sección de la Evaluación de procesos se describe cada elemento del macroproceso de la operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE). Esta evaluación incluye tanto el análisis documental cuyas fuentes principales, aunque no limitativamente, son el “Diagnóstico FONE 2024”, “Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación”, el “Manual de Organización de la Secretaría de Educación” y los “Criterios de distribución de aportaciones federales al interior de la entidad”. Este análisis se articuló además con el resultado del análisis de las entrevistas grupales. Se debe recordar que las dimensiones y categorías a través de las cuales se hace el análisis y la posterior evaluación se construyeron con base en los TdR, descritos en apartados anteriores.

Con base en el Modelo General de Procesos (MGP) en el que se establecieron las etapas de este, se identificó que el FONE en Tamaulipas se localizan dos subprocesos que son constitutivos y fundamentales para el funcionamiento de este fondo: nómina y gasto operativo. Por lo que, ambos subprocesos se contemplan en el análisis de los procesos contemplados en el MGP.

A continuación, se describen cada uno de los procesos que el programa desarrolla durante su operación que incluyen planeación, difusión institucional, solicitud de recursos, elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo, gestión de recursos, dispersión de recursos, pago de nómina y proveedores, monitoreo de la aplicación del recurso, atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso, monitoreo del avance en la ejecución del recurso y reintegro de recursos por subejercicio. Además, se presenta un análisis exhaustivo sobre la pertinencia, relevancia, importancia estratégica y consolidación operativa de las etapas contempladas en el MGP por cada subproceso (nómina y gasto operativo).

## 1. Planeación

El proceso de planeación es donde se realiza el programa del FONE, se determina el presupuesto anual de egresos y la asignación del recurso FONE para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente. Se incluye, entonces, la definición de los objetivos, metas e indicadores.

En el caso del subproceso de nómina, las actividades que se llevan a cabo son el diagnóstico financiero y la estructura ocupacional; la construcción de objetivos estratégicos alineados al Plan Estatal y Lineamientos FONE; la definición de indicadores como pago oportuno, conciliaciones y validación de plazas; la integración de metas anuales para nómina federalizada y estatal; y la alineación con la MIR federal del FONE.

Debe aclararse que tanto el diagnóstico de la estructura ocupacional y financiero, así como los indicadores de conciliación y validación de plazas son llevadas a cabo bajo un procedimiento recurrente que se conforma por tres fases:

1. Se recibe necesidad de vacancia.
2. Dictaminación de viabilidad.
3. Se turna al área correspondiente según corresponda.

**Tabla 7. Análisis planeación: Nómina.**

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del diagnóstico financiero y estructura ocupacional.</li> <li>2. Construcción de objetivos estratégicos alineados al PED y Lineamientos FONE.</li> <li>3. Definición de indicadores: pago oportuno, conciliaciones, validación de plazas.</li> <li>4. Integración de metas anuales para nómina federalizada y estatal.</li> </ol>

		5. Alienación con la MIR federal del FONE.
	Componentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivos estratégicos.</li> <li>Indicadores MIR (eficiencia, oportunidad, calidad en el pago).</li> <li>Metas operativas (incidencias conciliadas, plazas validadas).</li> <li>Proyecciones financieras y salariales.</li> </ol>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección general de Recursos Humanos.</li> <li>Dirección de Remuneraciones.</li> <li>Dirección de Planeación.</li> <li>Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>Secretaría de Finanzas del Estado.</li> <li>DGSANEF (SEP)</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicia con la recepción del diagnóstico y requerimientos del ciclo fiscal.</p> <p>Termina con la validación de los objetivos e indicadores y registro en MIR, SED y sistemas internos (POA, SISPSE, SIMIR).</p>
	Articulación	Recursos Humanos ↔ Planeación ↔ Finanzas ↔ SEP Federal
	Insumos y recursos	Tiempo
Personal		Suficiente. Están establecidos perfiles administrativos, financieros y estadísticos. Se requiere capacitación normativa, sistemas utilizados (SAP, SED) y lineamientos FONE.
Recursos financieros		Dependen del techo presupuestal aprobado a nivel federal. Son suficientes para la operación básica.
Infraestructura		Sistemas informáticos robustos (SAP, Sistema de Nómina, DGSANEF).
Productos	Generados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y metas anuales de nómina.</li> <li>Indicadores clave del desempeño educativo en nómina.</li> <li>Proyecciones salariales.</li> <li>MIR del componente nómina.</li> </ul>

	Contribución a procesos subsecuentes.	Contribuyen a la programación de nómina mensual, conciliaciones, así como informes trimestrales y procesos de fiscalización.
Sistemas de información	Existencia	Sí: SAP, Sistema de Administración de Nómina, MIR, SED.
	Viabilidad	Sí: funcionan como fuente de monitoreo estatal y federal.
Coordinación		Se da entre la SEP-SHCP-SET-Secretaría de Finanzas.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Existe coherencia con lo establecido en la MIR
	Relevancia	Alta. Es relevante porque a través de este proceso se garantiza el pago de personal docente.
	Adecuación	Cumple con la Ley de Coordinación Fiscal, Lineamientos FONE y Manuales de Organización y Procedimientos de la SET.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Crítico. El proceso afecta en indicadores estratégicos y de gestión, principalmente en eficiencia del gasto y continuidad del servicio educativo.
	Posición de la fase en el proceso	Central. Define metas e indicadores clave.
	Riesgo y sostenibilidad	Muy alta. Los errores pueden afectar la sostenibilidad de pagos a los docentes.
	Visibilidad y control	Muy alta. Proceso está sujeto a auditorías de organismos federales y estatales.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios		Son limitados. Se gestionan las inconformidades por pago y existen sistemas de reporte de incidencias.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	MIR, SED, indicadores internos.
	Seguimiento	Trimestral y anual.
Consolidación operativa	Normativa	Extensa y precisa.
	Conocimiento	Adecuado entre operadores; variable entre directivos.
	Estandarización	Alta en todo el estado.
	Retroalimentación	Se da parcialmente. Los avances registrados derivan de procesos de auditorías, fiscalizaciones y evaluaciones previas.
	Mejoras	Se observan como un proceso derivado de revisiones internas, auditorías, evaluaciones y actualizaciones normativas.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Para el caso de gasto operativo, el proceso de planeación se centra en definir los objetivos, metas e indicadores. De esta manera, se realiza un análisis de necesidades operativas por nivel educativo (Educación Básica y Normal), se definen los objetivos del gasto operativo, se establecen los indicadores y se genera la planeación por partidas presupuestales, en este caso capítulo 2000 y 3000, además, se alinean y vinculan con lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo, PED 2023-2028. El subproceso queda contemplado en la siguiente tabla 8.

**Tabla 8.** Análisis planeación: Gasto Operativo.

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de necesidades operativas por región y nivel educativo.</li> <li>2. Definición de objetivos del gasto operativo según criterios de eficiencia, suficiencia y oportunidad.</li> <li>3. Establecimiento de indicadores: ejercicio presupuestal, suficiencia y oportunidad.</li> <li>4. Planeación por partidas presupuestales.</li> <li>5. Alineación con PED 2023-2028.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y metas del gasto operativo.</li> <li>- Matriz de indicadores.</li> <li>- Calendario de gasto operacional.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Secretaría de Finanzas del Estado.</li> </ul> <p>Coordinación se basa en análisis presupuestal y disponibilidad financiera.</p>

	Límites del proceso	Inicia: Recepción de diagnóstico y techos financieros del presupuesto federal. Fin: Aprobación del POA y carga en SAP.
	Articulación	Control presupuestal ↔ Finanzas ↔ Planeación ↔ Áreas operativas.
Insumos y recursos	Tiempo	Adecuado. Se alinea al calendario estatal.
	Personal	Suficiente. El personal cuenta con perfil administrativo y financiero.  Es necesaria la capacitación en SAP y normativa federal/estatal.
	Recursos financieros	Suficientes para operación básica.  Dependen del techo financiero federal.
	Infraestructura	Suficiente.
Productos		Se obtienen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis presupuestal.</li> <li>- POA de Gasto Operativo.</li> <li>- Matriz de indicadores.</li> <li>- Calendario de gasto.</li> </ul> Se convierten en insumos para productos subsecuentes como adquisiciones, pagos, informes trimestrales y auditorías.
Sistemas de información	Existencia	SAP, SED, controles internos.
	Viabilidad	Son operacionales y suficientes para seguimiento y monitoreo.
Coordinación		Es adecuada. Se da entre la Dirección de Planeación, Dirección de Administración y Finanzas y Finanzas Estatal.  Planeación ↔ Administración y Finanzas ↔ Finanzas Estatal.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Media: se vincula principalmente a eficiencia del gasto.
	Relevancia	Alta: habilita la operación administrativa de escuelas.
	Adecuación	Suficiente. Sigue lineamientos FONE y Manual de Organización SET.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Moderado-alto: impacta en aquellos indicadores relacionados con eficiencia del gasto operativo.
	Posición de la fase en el proceso	Clave para autorizar y programar gastos.



	Riesgo y sostenibilidad	Medio: riesgo de insuficiencia presupuestal.
	Visibilidad y control	Media-alta: auditado por federación y estado.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		Los mecanismos son limitados. Además, la retroalimentación se da de manera indirecta desde las escuelas y oficinas que operan el gasto.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	Avance presupuestal y grado de ejercicio.
	Seguimiento	Mensual y trimestral.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidada.
	Conocimiento	Adecuado entre responsables tanto directivos como operativos.
	Estandarización	Alta con la utilización de SAP.
	Retroalimentación	Media, se deriva principalmente de auditorías.
	Mejoras	Se da mediante ajustes presupuestales y revisiones periódicas.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

## 2. Difusión institucional

Se debe recordar que la difusión institucional se encarga de observar cómo se da a conocer de manera institucional los medios a través de los cuales tanto el gasto corriente como el gasto de operación sean aplicados correctamente. La difusión institucional, dados los subprocesos de nómina y gasto operativo inicia en la definición del contenido que se va a difundir que puede ser información específica sobre el FONE y la normativa aplicable, y termina en el registro al interior de las diversas áreas de la difusión realizada.

Para los servicios personales (nómina) incluye los calendarios de nómina, los lineamientos de incidencias, las reglas para el movimiento de personal, los cambios normativos en tabuladores y los procesos de validación y corrección, así como los comunicados técnicos. En el caso de gasto operativo, incluye los lineamientos de adquisiciones, los calendarios de compras, los requisitos de proveedores, las reglas de comprobación, las restricciones presupuestarias y las actualizaciones del SAP o

sistemas institucionales. Como se muestra en la siguiente tabla, el análisis de la difusión institucional para nómina se contempla como sigue.

**Tabla 9.** *Análisis de difusión institucional: Nómina.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de materiales informativos sobre el FONE y normativa aplicable.</li> <li>2. Difusión de lineamientos federales del FONE (tabuladores, techos presupuestales, criterios salariales) hacia directores, supervisores y operadores de nómina.</li> <li>3. Difusión de calendarios de nómina, incidencias, validación de plantillas, procesos administrativos y calendarios operativos.</li> <li>4. Comunicación de lineamientos operativos: movimientos de personal, incidencias, validaciones.</li> <li>5. Emisión de comunicados oficiales sobre cambios normativos o salariales.</li> <li>6. Socialización de criterios de estructura ocupacional, movimientos autorizados y restricciones.</li> <li>7. Atención informativa a dudas operativas relacionadas con el pago, a través de canales institucionales.</li> <li>8. Usos de canales institucionales (portal web, circulares, correo masivo).</li> <li>9. Atención de dudas y aclaraciones del personal educativo.</li> <li>10. Registro formal de las acciones de difusión para control y auditoría.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulares y comunicados.</li> <li>- Material digital e impreso.</li> <li>- Portal institucional.</li> <li>- Lineamientos del FONE publicados por SEP/DGSANEF.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Recursos Humanos del Sector Educativo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Comunicación Educativa.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Dirección Jurídica (cuando se difunden criterios normativos).</li> <li>- Supervisores y directores escolares.</li> <li>- Personal educativo.</li> </ul>
	Límites del proceso	Inicia con la definición del contenido a difundir: norma, lineamiento o instrucción que requiere difusión. Termina con el registro institucional de la difusión.
	Articulación	Planeación ↔ RH ↔ Remuneraciones ↔ Comunicación Educativa ↔ Centros de Trabajo; con SEP y SHCP como canal de información y validación externa.
Insumos y recursos	Tiempo	Continuo. Se da mayormente en cierres de nómina o cambios normativos.
	Personal	Especialistas en comunicación y procesos de nómina.
	Recursos financieros	Suficientes. Se opera con material digital y en menor medida impreso.
	Infraestructura	Portales institucionales, correo, sistemas internos.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales informativos.</li> <li>- Circulares y comunicados oficiales emitidos.</li> <li>- Calendarios difundidos.</li> <li>- Actualización de lineamientos en repositorios.</li> <li>- Evidencia de publicación.</li> <li>- Reportes de alcance y difusión.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal institucional de la SET</li> <li>- Sistema de Nómina (para comunicados técnicos)</li> <li>- SED (Para difusión a centros de trabajo).</li> </ul>
	Viabilidad	Operacionales y suficientes.
Coordinación		Se considera adecuada. Se da entre Recursos Humanos, Remuneraciones, Comunicación Educativa y Planeación.

<b>Pertinencia del proceso</b>	Coherencia	Alta. El pago correcto al personal educativo depende de que los actores involucrados en el proceso conozcan los procedimientos vigentes. Esto no puede lograrse sin comunicación oportuna de los lineamientos y los calendarios establecidos.
	Relevancia	Alta. Evita pagos indebidos, reduce errores, omisiones, incidencias mal aplicadas o movimientos mal documentados.
	Adecuación	Adecuado y suficiente. Es necesario que los operadores conozcan la normatividad dada la exigencia normativa federal y estatal.
<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Impacto en indicadores	Moderado-alto: impacta de manera indirecta a indicadores clave relacionados como la eficiencia operativa del FONE y en la calidad en la administración de servicios personales.
	Posición de la fase en el proceso	Alta. Eslabón imprescindible para transformar la normativa en una nómina correctamente devengada.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. La calidad de difusión afecta la sostenibilidad operativa del FONE en nómina pues condiciona el grado de cumplimiento normativo mantenido en el tiempo.
	Visibilidad y control	Media-alta. Se observa de manera indirecta en informes de control interno y en evaluaciones de gestión.
<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No existen. Se da de forma indirecta.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	De desempeño, de manera indirecta: devoluciones por error, tiempos de respuesta, cumplimiento de lineamientos.
	Seguimiento	Indirecto. Seguimiento periódico en cierres de nóminas, auditorías y conciliaciones federales.
<b>Consolidación operativa</b>	Normativa	Existe normativa suficiente.
	Conocimiento	Es conocida ampliamente por operadores en menor medida por directivos,
	Estandarización	Media-baja. Es necesario fortalecerse.
	Retroalimentación	De manera indirecta, a través de incidencias en nómina.
	Mejoras	No se identifican mecanismos de mejora continua de este elemento.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Para el caso del gasto operativo, la difusión institucional sigue el procedimiento administrativo establecido por la normativa estatal. Además, no se considera como un proceso por sí solo sino como parte del proceso de gestión de los recursos. Sin embargo, es una parte esencial del procedimiento para acceder a los recursos para el gasto operativo. Dentro de las actividades se encuentran la identificación de los lineamientos del gasto operativo, la generación de materiales informativos para áreas usuarias y proveedores, la difusión de procedimientos para requisiciones, contratos y facturación, comunicación de calendarios de adquisiciones y cierres fiscales, reuniones informativas con responsables administrativos, atención de dudas operativas de proveedores y áreas usuarias, y registro de acciones de difusión con fines administrativos y de auditoría.

**Tabla 10.** *Análisis de difusión institucional: Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de lineamientos del GO.</li> <li>2. Generación de materiales informativos para área usuarias y proveedores.</li> <li>3. Difusión de procedimientos para requisiciones, contratos y facturación.</li> <li>4. Comunicación de calendarios de adquisiciones y cierres fiscales.</li> <li>5. Reuniones informativas con responsables administrativos.</li> <li>6. Atención de dudas operativas de proveedores y áreas usuarias.</li> <li>7. Registro de acciones de difusión con fines administrativos y de auditoría.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulares.</li> <li>- Manuales.</li> <li>- Guías.</li> <li>- Correspondencia interna.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de control presupuestal.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.</li> <li>- Departamento de Adquisiciones.</li> <li>- Comunicación Educativa.</li> <li>- Áreas usuarias.</li> <li>- Proveedores.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Elaboración del contenido técnico. Fin: Registro institucional de la difusión.</p>
	Articulación	Planeación ↔ Adquisiciones ↔ Finanzas ↔ Comunicación Educativa ↔ Unidades ejecutoras.
Insumos y recursos	Tiempo	Adecuado. Según periodicidad administrativa y fiscal.
	Personal	Suficiente. Perfiles que puedan desarrollar actividades sobre adquisiciones, presupuesto y comunicación institucional.
	Recursos financieros	Adecuados. Dependen del techo financiero autorizado.
	Infraestructura	Adecuada. SAP, portal institucional, correo institucional.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicados y guías operativas.</li> <li>- Evidencia de difusión.</li> <li>- Reportes de alcance.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SAP.</li> <li>- Sistema de adquisiciones.</li> <li>- Portal institucional.</li> </ul>
	Viabilidad	Parcialmente. Los sistemas de información existentes sirven como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central, algunas áreas ejecutoras, no así de manera directa para las Unidades Ejecutoras.
Coordinación		Adecuada. Se da entre Planeación, Administración, Finanzas, Áreas requirientes estableciendo y consolidando criterios comunes.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Alineada con MIR del FONE. Se promueve el uso adecuado del gasto operativo conforme a objetivos del fondo.
	Relevancia	Alta. Previene gasto impropio, asegura destino específico y facilita auditorías.

	Adecuación	Suficiente. Lineamientos de GO, Ley de Coordinación Fiscal, manuales administrativos, criterios estatales.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Media. Impacta directamente en indicadores estratégicos y de gestión relacionados con la calidad del ejercicio del GO.
	Posición de la fase en el proceso	Clave. De este proceso depende que el GO sea correctamente ejercicio y comprobado, sin esta se desarticula el proceso de gasto operativo.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Esta fase tiene un impacto importante en la sostenibilidad del GO.
	Visibilidad y control	Media-alta. Se observa de manera indirecta y por ello parece que no se da dentro del proceso. Se observa en los resultados de las auditorías, en el cumplimiento de los lineamientos y las evidencias documentales de la comunicación y correspondencia institucional.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen. Se da de manera indirecta. Mejora servicios y operación escolar al garantizar gasto operativo adecuado.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	De gestión. Número de acciones de difusión.
	Seguimiento	Registro semestral o anual.
Consolidación operativa	Normativa	En proceso de consolidación.
	Conocimiento	Adecuado entre responsables.
	Estandarización	Media-alta. Basad en la operación administrativa.
	Retroalimentación	Baja. No se considera un proceso específico.
	Mejoras	Se dan de manera indirecta.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

### 3. Solicitud de recursos

La etapa 3, Solicitud de recursos, comprende el conjunto de acciones mediante las cuales las instancias personales integran y presentan la solicitud de recursos del FONE necesarios para cubrir tanto servicios personales (nómina) como gasto operativo (recursos materiales y servicios generales) a partir de información programática, presupuestario y operativa validada.

Este proceso articula la planeación con la gestión financiera posterior y es condición necesaria para la continuidad del servicio educativo. Si bien, no se identifica explícitamente como producto en la MIR, mantiene una coherencia indirecta con los objetivos del Fondo al asegurar la disponibilidad oportuna de recursos. La etapa se encuentra normativamente sustentada y operativamente institucionalizada, con alta relevancia estratégica y visibilidad, aunque presenta áreas de mejora asociadas a la estandarización de tiempos, la formalización de indicadores de desempeño y la reducción de dependencias operativas, específicamente a personas clave, en contextos de alta carga administrativa.

Para el caso del subproceso de nómina, este se sustenta en la información de plantillas, movimientos de personal y proyecciones de pago, y constituye el vínculo operativo entre la planeación presupuestal y la posterior gestión y aplicación del recurso. Es importante destacar que, en el caso de la coherencia con la MIR, esta es parcialmente coherente, en tanto no se identifica como un producto explícito del programa, pero contribuye de manera indirecta al logro de sus objetivos al asegurar la disponibilidad oportuna de recursos para el pago de la nómina educativa.

Su relevancia estratégica es alta, ya que errores u omisiones en esta fase impactan directamente la continuidad del servicio educativo. Aunque, presenta áreas de mejora asociada a la estandarización de tiempos, a la dependencia de capacidades técnicas del personal y a la ausencia de indicadores específicos que permitan evaluar su desempeño más allá del cumplimiento operativo. Lo anterior, se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 11. Análisis de Solicitud de recurso: Nómina**

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades de personal.</li> <li>2. Registro de vacancias e incidencias.</li> </ol>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Análisis técnico de procedencia.</li> <li>4. Validación programática y presupuestal.</li> <li>5. Integración y validación institucional de la solicitud.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de vacancias.</li> <li>- Solicitud formal validada.</li> <li>- Oficios, registros administrativos.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros educativos.</li> <li>- Dirección de planeación.</li> <li>- Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- SEP/SHCP/TESOFE (cuando aplica).</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicia: Identificación formal de la necesidad.</p> <p>Fin: Solicitud de recursos validada.</p>
	Articulación	Planeación ↔ RH ↔ Dirección de Administración y Finanzas ↔ Instancias federales (cuando aplique).
Insumos y recursos	Tiempo	Más lento de lo planeado. Funciona en operación ordinaria, pero carece de plazos normativos y se ve tensionado en picos de carga como inicio de ciclo y jubilaciones.
	Personal	Adecuado. Es técnicamente competente, pero limitado en picos de demanda. La capacitación es principalmente empírica, se depende del conocimiento acumulado.
	Recursos financieros	Suficientes. El proceso es administrativo.
	Infraestructura	Suficientes. Las limitaciones son operativas, no físicas.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud formal de recursos de nómina validada.</li> <li>- Expediente administrativo de soporte.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existen sistemas para registro, validación y trazabilidad de la información. Se identifican REDVA, EXPERT, SIGED, SANE.
	Viabilidad	Alta. Los sistemas son viables, aunque dependen de cargas administrativas y tiempos de captura.
Coordinación		Adecuada. Interoperabilidad funcional entre áreas.

<b>Pertinencia del proceso</b>	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR al asegurar la continuidad del servicio educativo.
	Relevancia	Alta. Permite la cobertura oportuna del personal educativo.
	Adecuación	Suficiente y consistente para regular la solicitud.
<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Impacto en indicadores	Alta. Impacta indicadores de cobertura, continuidad del servicio y ejercicio oportuno del presupuesto.
	Posición de la fase en el proceso	Critica. Transforma necesidades de personal en solicitudes formales de recursos.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Errores o retrasos pueden generar pagos indebidos, subejercicio o afectaciones al Fondo.
	Visibilidad y control	Alta. Cuenta con registros y validaciones que permiten seguimiento y fiscalización.
<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No existen mecanismos directos. Se observa de manera indirecta vía continuidad del servicio.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	No se identifican formalmente dentro de la MIR. Se sugieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes validadas vs presentadas.</li> <li>- Tiempo de integración.</li> </ul>
	Seguimiento	De carácter administrativo interno, se da mediante sistemas y controles documentales.
<b>Consolidación operativa</b>	Normativa	Consolidada.
	Conocimiento	Alto. Principalmente por los operadores, aunque se depende del personal clave.
	Estandarización	Media-Alta. Varía entre áreas.
	Retroalimentación	Media. Se da mayormente de manera informal mediante ajustes operativos.
	Mejoras	No se localizan mecanismos formales de mejora.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Considerando el gasto operativo, en esta etapa se identifican las acciones mediante las cuales las áreas responsables integran, validan y presentan la solicitud de recursos del FONE destinados a cubrir la adquisición de bienes y la contratación de servicios necesarios para la operación del sistema educativo. Este proceso se

apoya en información programática y presupuestaria, así como en requerimientos operativos consolidados, y constituye un eslabón clave entre la planeación institucional y la gestión financiera del Fondo, al definir los montos y calendarios requeridos para el ejercicio del gasto operativo.

Desde una perspectiva de evaluación de procesos, la etapa es parcialmente coherente con la MIR, pues no se identifica como un producto explícito, pero contribuye de manera indirecta al logro de sus objetivos al asegurar la disponibilidad de recursos para la operación educativa. Su relevancia estratégica es alta, pues errores en la solicitud pueden derivar en subejercicios, rezagos o reprogramaciones. Presenta áreas de mejora vinculadas a la estandarización de criterios de integración de solicitudes, a la oportunidad de los tiempos de presentación y a la ausencia de indicadores específicos que permitan evaluar su desempeño más allá del cumplimiento administrativo. El análisis desagregado se localiza en la siguiente tabla.

**Tabla 12.** *Análisis de Solicitud de Recursos: Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades de bienes y servicios.</li> <li>2. Integración de requisiciones y justificaciones.</li> <li>3. Validación programática de la necesidad.</li> <li>4. Verificación de disponibilidad presupuestal.</li> <li>5. Integración administrativa de la solicitud.</li> <li>6. Validación institucional para su atención.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisiciones.</li> <li>- Diagnósticos de necesidad.</li> <li>- Requisiciones, oficios, cuadros comparativos.</li> </ul>

	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de planeación.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Identificación de una necesidad de bienes o servicios.</p> <p>Fin: Solicitud de recursos integrada y validada.</p>
	Articulación	Áreas requirentes ↔ Recursos materiales ↔ Finanzas ↔ Planeación ↔ Administración.
Insumos y recursos	Tiempo	El tiempo es funcional pero variable. No existen plazos normativos específicos y los tiempos se extienden en periodos de alta demanda y cierre presupuestal.
	Personal	Adecuado. El personal cuenta con perfil administrativo y técnico. Es suficiente en operación ordinaria, pero se ve rebasado en picos de carga. La capacitación es mayormente práctica y basada en experiencia.
	Recursos financieros	Suficientes. Es un proceso administrativo, no requiere recursos adicionales.
	Infraestructura	Suficiente. La infraestructura administrativa y los sistemas disponibles son suficientes para operar el proceso. Las limitaciones se asocian a la carga operativa más que a la capacidad instalada.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de recursos de gasto operativo validada.</li> <li>- Expediente administrativo de soporte.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existe. Se encuentra el SAP que permite registrar, validar y dar trazabilidad a las solicitudes.
	Viabilidad	Alta. El SAP es viable y robusto.
Coordinación		Alta. Se da entre áreas administrativas, financieras y de control.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR al contribuir a las condiciones materiales necesarias para la prestación del servicio educativo.
	Relevancia	Alta. Permite el funcionamiento operativo de los centros educativos y áreas sustantivas.
	Adecuación	Suficiente. La normativa aplicable es suficiente y clara para regular la solicitud de recursos de gasto operativo.

Importancia estratégica del proceso	Impacto indicadores en	Impacta indicadores asociados a operación del servicio educativo y ejercicio eficiente del presupuesto.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. Habilita la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación educativa.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Retrasos o errores pueden generar subejercicio o afectaciones a la operación de los servicios educativos.
	Visibilidad y control	Alta. El proceso cuenta con mecanismos de registro, validación y fiscalización administrativa.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen mecanismos directos, su impacto se refleja indirectamente en el funcionamiento de las escuelas.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	No se identifican formalmente indicadores para observar este proceso en específico.
	Seguimiento	De carácter administrativo mediante SAP y controles documentales.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidada.
	Conocimiento	Adecuado. Sin embargo, se depende del personal con mayor experiencia.
	Estandarización	Baja. Varía según el tipo de gasto.
	Retroalimentación	Informal. Se deriva de observaciones administrativas.
	Mejoras	No se localiza un mecanismo formal para la mejora continua del proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

#### 4. Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo

El subproceso de Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo comprende el conjunto de acciones mediante las cuales se verifica que los movimientos de personal, así como los gastos propuestos para operación, cumplan con los criterios normativos y técnicos establecidos para su financiamiento con recursos del FONE. Este proceso constituye un filtro crítico previo a la gestión y aplicación del recurso, al asegurar que únicamente se consideren elegibles aquellos

movimientos y gastos alineados con la normativa vigente, la planeación autorizada y los objetivos del Fondo.

La etapa presenta una alta relevancia estratégica y una posición crítica en la cadena de valor, ya que errores u omisiones en esta fase se traducen directamente en riesgos de observaciones, rechazos o reintegros posteriores. Si bien, su coherencia con la MIR es indirecta, su función de control normativo es indispensable para la integridad financiera y la correcta operación del programa.

En el caso del subproceso de nómina, en esta etapa se realizan las acciones mediante las cuales se verifica que los movimientos de alta, baja, promoción, cambio de adscripción y demás incidencias del personal, cumplan con los criterios normativos, presupuestarios y técnicos establecidos para su financiamiento con recursos del FONE. Esta etapa opera como un filtro previo indispensable para la gestión y aplicación del recurso, al asegurar que los pagos de servicios personales se encuentren debidamente justificados y alineados con la normativa vigente. Se considera una etapa de alta relevancia estratégica y una posición crítica en la cadena de valor, ya que en caso de existir deficiencias en la elegibilidad de movimientos se generas riesgos inmediatos de observaciones, pagos improcedentes o reintegros. Lo anterior se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 13.** *Análisis de Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo: Nómina*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de la existencia y validez de plazas autorizadas dentro de la estructura ocupacional.</li> <li>2. Comprobación de adscripción, función, nivel y categoría del trabajador.</li> <li>3. Validación de compatibilidades (doble plaza, funciones acumuladas).</li> <li>4. Revisión de documentación probatoria: nombramientos, dictámenes, oficios.</li> </ol>

Insumos y recursos		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Validación de movimientos: altas, bajas, recategorizaciones, cambios de adscripción.</li> <li>6. Validación de incidencias que determinan elegibilidad del devengo.</li> <li>7. Confirmación de que la plaza es financiable con FONE.</li> <li>8. Registro y autorización para inclusión del trabajador en nómina FONE.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catálogo de plazas autorizadas.</li> <li>- Platillas de personal.</li> <li>- Sistema de nómina.</li> <li>- Sistema de incidencias.</li> <li>- SED</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de planeación.</li> <li>- Dirección de Recursos Humanos del Sector Educativo</li> <li>- Dirección de Remuneraciones</li> <li>- Supervisores y directores</li> <li>- SEP Federal (cuando aplica).</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Solicitud o identificación del trabajador para pago o movimiento.</p> <p>Fin: Validación final e integración en nómina financiada por FONE.</p>
	Articulación	Centros de trabajo ↔ Niveles ↔ Planeación ↔ RH ↔ Remuneraciones ↔ SEP Federal
	Tiempo	De acuerdo con lo planeado, debido a su carácter recurrente y estandarizado. Está alineado con la planeación operativa del pago a nómina, permitiendo su realización en los plazos requeridos, con afectaciones puntuales derivadas de incidencias específicas.
	Personal	Suficiente y con perfil adecuado. Aunque, depende en alto grado del conocimiento empírico del personal.
	Recursos financieros	Suficientes. Esta fase se encuentra integrada a la estructura administrativa ordinaria y no presenta requerimientos financieros extraordinarios para su ejecución.
Infraestructura	Suficiente y funcional. Se encuentran integrados sistemas administrativos	

		consolidados que permiten su operación continua y controlada.
<b>Productos</b>		Insumos indispensables, directos, obligatorios e insustituibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos de personal validados.</li> <li>- Registros autorizados de altas, bajas y modificaciones.</li> <li>- Evidencia documental de elegibilidad.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	Existencia	Existen sistemas de información integrados. <ul style="list-style-type: none"> <li>- SANE</li> <li>- Portal DFSANEF</li> <li>- SRFT</li> </ul>
	Viabilidad	Alta. Son fuentes de información para el monitoreo a nivel central, la gestión operativa de los ejecutores, los procesos de control y fiscalización.
<b>Coordinación</b>		Adecuada. Se da principalmente entre el área de planeación, RH y remuneraciones.
<b>Pertinencia del proceso</b>	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR y constituye un mecanismo operativo indispensable para asegurar que el ejercicio de los recursos destinados a servicios personales se realice conforme al objeto del Fondo.
	Relevancia	Alta. Es estratégica y sustantiva pues garantiza la correcta asignación y aplicación de los recursos FONE.
	Adecuación	Suficiente. Establece los criterios de elegibilidad, las atribuciones de las instancias responsables y los mecanismos de control previos. Pero, la operación descansa en instrumentos y prácticas complementarias que podrían fortalecerse para mejorar la claridad y homogeneidad del proceso entre instancias ejecutoras.
<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Impacto en indicadores	Muy alta. Incide en el componente de mayor peso presupuestal y de mayor recurrencia del fondo: servicios personales
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. El proceso condiciona la calidad, oportunidad y legalidad del pago a nómina.
	Riesgo y sostenibilidad	Muy alto. Afecta de forma directa, crítica y estructural la sostenibilidad y continuidad financiera del fondo.



	Visibilidad y control	Alta. Es objeto de seguimiento sistemático y rendición de cuentas. Está sujeto a mecanismos de control interno y fiscalización externa.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen. Se da de manera indirecta. La satisfacción se infiere a partir de la ausencia de incidencias, no mediante medición explícita.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	De gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad en el pago de servicios personales. Porcentaje de pagos correctos sin incidencias.</li> <li>- Tasa de movimientos validados vs rechazados.</li> <li>- Número de observaciones por pagos improcedentes.</li> <li>- Desviaciones entre platilla autorizada y pagada.</li> <li>- Eficiencia del ejercicio del gasto en nómina.</li> </ul>
	Seguimiento	Muy alta. Se da seguimiento continuo tanto operativa como administrativamente. Es objeto continuo de seguimiento sistemático y rendición de cuentas.
Consolidación operativa	Normativa	Suficiente. Es consistente para regular el proceso.
	Conocimiento	El proceso se ejecuta correctamente pero el conocimiento normativo no siempre está formalizado o sistematizado para todos los operadores.
	Estandarización	Alta. El proceso está definido y replicado. Es realizado por todas las instancias ejecutoras al constituir un requisito obligatorio y homogéneo previo al pago de nómina, con variaciones operativas menores que no afectan su consistencia.
	Retroalimentación	Parcial. Se da mediante mecanismos correctivos asociados a incidencias y observaciones, sin consolidarse como insumos sistemáticos para la mejora continua.
	Mejoras	No se cuentan con mecanismos formalizados para la implementación sistemática de mejoras; las acciones de mejora se realizan de manera reactiva y correctiva, derivadas de incidencias y observaciones, sin consolidarse

		como un proceso estructurado de mejora continua.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Dentro del gasto operativo, el proceso de elegibilidad de movimientos del personal y gasto operativo implica que los bienes y servicios propuestos para su financiamiento con recursos del FONE cumplan con los criterios que normativa, presupuestaria y operativamente los vuelvan elegibles a partir de los lineamientos aplicables. Este proceso asegura que únicamente se consideren como elegibles aquellos gastos alineados con los fines del Fondo y con la planeación autorizada. Constituye un punto de control previo clave para la gestión del gasto operativo.

Como se observa en la siguiente tabla (tabla 14), esta etapa es altamente relevante por su impacto en la legalidad y eficiencia del ejercicio del recurso, y ocupa una posición crítica para prevenir subejercicios, rechazos o reintegros posteriores. Aunque su coherencia con la MIR es indirecta, su función de control normativo resulta indispensable para la correcta operación del programa.

**Tabla 14.** *Análisis de Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo: gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de áreas usuarias autorizadas para ejercer gasto FONE.</li> <li>2. Validación de necesidades conforme al POA, metas y lineamientos federales.</li> <li>3. Comprobación de suficiencia presupuestal en capítulos 2000 y 3000.</li> <li>4. Determinación de elegibilidad técnica y normativa de los bienes y servicios solicitados.</li> </ol>

<b>Insumos y recursos</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Validación documental y fiscal de proveedores.</li> <li>6. Registro del proveedor como elegible dentro de adquisiciones.</li> <li>7. Autorización formal de requisiciones o contratos.</li> <li>8. Integración del expediente previo a la autorización del gasto.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POA.</li> <li>- Lineamientos del FONE para gasto operativo.</li> <li>- SAP.</li> <li>- Padrones de proveedores.</li> <li>- Documentación fiscal y legal.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y finanzas.</li> <li>- Departamento de programación y presupuesto.</li> <li>- Departamento de Adquisiciones.</li> <li>- Dirección jurídica y de transparencia.</li> <li>- Departamento de Asuntos jurídicos, convenios y contratos.</li> <li>- Secretaría de Finanzas.</li> <li>- Proveedores.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Identificación de necesidad del área usuaria y/o proveedor.</p> <p>Fin: Autorización del área y/o proveedor como elegibles para recibir recursos.</p>
	Articulación	Adquisiciones ↔ Presupuesto ↔ Finanzas estatal ↔ Áreas usuarias ↔ Proveedores.
	Tiempo	Más lento de lo planificado. Presenta variaciones significativas entre casos e instancias que se asocian a la diversidad del gasto y a la estandarización parcial del proceso.
Personal	Medio-bajo. El personal presenta niveles variables de suficiencia y capacitación, con perfiles adecuados en términos generales, pero con brechas en el dominio homogéneo de la normativa y en la formación sistemática requerida para asegurar una ejecución consistente del proceso.	

	Recursos financieros	Suficientes para la operación básica. Dependen del techo presupuestal aprobado tanto a nivel federal como a nivel estatal. No se observa flexibilidad presupuestal para atender incrementos en la carga operativa que puede limitar la oportunidad en su ejecución.
	Infraestructura	Suficientes parcialmente. Son suficientes en términos de funcionalidad, pero no se localizan herramientas integradas y homogéneas lo que limita su eficiencia.
Productos		Clave para ejecutar los procesos subsecuentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dictámenes de procedencia.</li> <li>- Validaciones de elegibilidad del gasto.</li> <li>- Proveedor registrado como elegible.</li> <li>- Autorización de gasto operativo.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existen el SAP y el Sistema Institucional de Adquisiciones.
	Viabilidad	Media. Viables parcialmente. Se utilizan como una fuente parcial de monitoreo a nivel central, pero requiere procesos de integración adicionales. La información que surge apoya la operación cotidiana. Cuenta con limitaciones para análisis agregado y seguimiento sistemático.
Coordinación		Adecuada. La relación se establece entre adquisiciones, presupuesto, área jurídica y áreas usuarias.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Sí. Se alinea a la MIR.
	Relevancia	Sí. Contribuye a los fines estratégicos.
	Adecuación	Media-Alta. Garantiza que el gasto operativo se ejerza sobre en bienes y servicios permitidos.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Alta. Afecta de manera directa y significativa los indicadores de desempeño relacionados con eficiencia, oportunidad, legalidad del ejercicio del gasto FONE.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. A partir de esta puede o no ejercerse el recurso.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Afecta de manera directa y significativa pues previene desviaciones del objeto del

		gasto y protege la continuidad del financiamiento federal.
	Visibilidad y control	Alta. Es objeto de seguimiento y rendición de cuentas, al generar insumos documentales que sustentan la contratación, el ejercicio del gasto y su posterior fiscalización.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No se cuenta con mecanismos institucionalizados para conocer la satisfacción de las áreas usuarias o proveedores, pues la información disponible se obtiene de manera informal y no sistemática, sin traducirse en insumos para la mejora del proceso.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	El proceso impacta el comportamiento de variables clave asociadas al desempeño del gasto operativo entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de solicitudes de gasto autorizadas.</li> <li>- Oportunidad en la contratación y pago.</li> <li>- Eficiencia del ejercicio del gasto operativo.</li> <li>- Número de observaciones por contratación indebida.</li> <li>- Cumplimiento de criterios de elegibilidad del gasto.</li> <li>- Variación entre gasto programado y ejercido.</li> </ul>
	Seguimiento	Suficiente para seguimiento, pero menos estandarizada que en nómina. Sujeto a control interno, seguimiento administrativo y control externo.
Consolidación operativa	Normativa	Suficiente para regular la operación, pero la dispersión normativa y la diversidad de actores involucrados generan niveles diferenciados de conocimiento y apropiación lo que limita su consolidación operativa.
	Conocimiento	Suficiente. Operativos con nivel heterogéneo de conocimiento; directivos conocen criterios generales no detalles técnicos. La ejecución del proceso descansa en interpretación experta pero no necesariamente en un conocimiento normativo homogéneo.
	Estandarización	Parcial. Aunque el proceso es obligatorio, existen variaciones en la forma en que se

	aplica y documenta entre instancias, derivadas de la diversidad de conceptos de gasto y de la interpretación normativa. Es menor observada a la de nómina.
Retroalimentación	Parcial. Se dan principalmente a través de mecanismos correctivos asociados a incidencias y observaciones, sin consolidarse como insumos sistemáticos para la mejora continua del proceso.
Mejoras	No se identifican mecanismos institucionalizados para la implementación sistemática de mejoras. Los ajustes se realizan de forma aislada y reactiva, sin un esquema de seguimiento que permita fortalecer de manera continua el proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Las áreas de oportunidad que se observan específicamente en este subproceso se asocian principalmente a la estandarización y oportunidad de los criterios de validación, ya que la verificación de la elegibilidad depende en gran medida de interpretaciones operativas y de la experiencia del personal, lo que puede generar variaciones entre áreas y retrasos en la gestión del gasto. Asimismo, la escasa formalización de indicadores y tiempos de atención limita la capacidad para anticipar riesgos de rechazo o subejercicio, mientras que la coordinación interáreas podría fortalecerse para asegurar que los criterios normativos se apliquen de manera homogénea y preventiva, reduciendo observaciones y ajustes posteriores.

## 5. Gestión de recursos

Esta fase del MGP articula las acciones, herramientas y mecanismos mediante los cuales las instancias responsables realizan la tramitación, administración y seguimiento de los recursos del FONE destinados tanto a servicios personales como a gasto operativo, una vez que estos han sido validados como elegibles. Este proceso vincula la solicitud con la posterior aplicación del recurso y es fundamental para asegurar la oportunidad, suficiencia y trazabilidad de los flujos financieros.

Si bien no se identifica explícitamente como un producto en la MIR, mantiene una coherencia indirecta con los objetivos del Fondo al permitir la disponibilidad efectiva de recursos para la operación educativa. La etapa es altamente relevante y estratégica. Sin embargo, presenta áreas de oportunidad relacionadas con la estandarización de tiempos, la dependencia de calendarios externos y la limitada existencia de indicadores específicos que permitan evaluar su desempeño más allá del cumplimiento administrativo.

Para el caso específico del subproceso de nómina, este se caracteriza por un alto grado de institucionalización y estandarización operativa, que se refleja en la claridad de roles entre las áreas financieras y de recursos humanos, la utilización de sistemas de información consolidados y la alineación con calendarios de dispersión de pagos, lo que constituye una buena práctica para asegurar la oportunidad y continuidad del servicio educativo. Pero, se identifican áreas de mejora vinculadas a la dependencia de calendarios y validaciones externas, a la limitada existencia de indicadores específicos del proceso y a la necesidad de fortalecer mecanismos de gestión preventiva que permitan anticipar desviaciones y reducir la carga reactiva en periodos de cierre. Se puede observar en la siguiente tabla 15.

**Tabla 15.** *Análisis de Gestión de Recursos: Nómina.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro y validación de la nómina del personal educativo financiado con FONE.</li> <li>2. Administración de los movimientos que afectan servicios personales (altas, bajas, cambios, incidencias).</li> <li>3. Integración de la nómina en el sistema federal correspondiente.</li> <li>4. Gestión de la información requerida para el pago y la comprobación del gasto en servicios personales.</li> </ol>

		5. Reporte periódico del ejercicio de los recursos de nómina conforme a la normatividad aplicable.
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantillas de personal validadas.</li> <li>- Registro de plazas y adscripciones.</li> <li>- Incidencias registradas.</li> <li>- Información de personal por función, centro de trabajo y matrícula atendida.</li> <li>- Tabuladores salariales.</li> <li>- Techos presupuestales del FONE.</li> <li>- Sistemas de nómina y SAP.</li> <li>- Sistemas internos de registro y control de personal.</li> <li>- Reportes trimestrales del ejercicio del gasto.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Dirección General de Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Secretaría de Finanzas del Estado.</li> <li>- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Registro y administración de la información del personal y de las incidencias que impactan la nómina.</p> <p>Fin: Autorización del recurso y registro de disponibilidad.</p>
	Articulación	Funcional, normativa y operativa, no es discrecional. Se da de manera vertical (federación-estado) y horizontal (entre áreas estatales). La interacción se da mediante sistemas de información estandarizados y flujos administrativos estandarizados.
	Insumos y recursos	Tiempo



	Personal	Suficiente. Perfiles especializados en administración y finanzas. Es necesario capacitación continua en la normativa vigente.
	Recursos financieros	Suficientes. Aunque dependen del techo presupuestal del Ramo 33.
	Infraestructura	Suficiente. Cuenta con sistema de nómina y SAP.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de recursos para nómina.</li> <li>- Validaciones y conciliaciones.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	<p>Sí. Múltiples sistemas interconectados (federales y estatales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Administración de Nómina Educativa.</li> <li>- REDVA.</li> <li>- Expert (Sistema estatal para el registro de incidencias de personal y generación de movimientos que impactan la nómina).</li> <li>- SIGED (Registro y dictaminación de vacancias; sistema en proceso de consolidación).</li> <li>- SAP.</li> </ul>
	Viabilidad	Media alta. Existen diferentes sistemas de información, pero se observa fragmentación en el monitoreo. Es decir, no existe un sistema integrado que permita observar el avance continuo del proceso, sino que debe revisarse cada uno. Lo anterior vuelve menos eficiente el monitoreo integral.
Coordinación		Adecuada. Es sólida entre las áreas responsables.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Coherente con MIR pues permite el pago efectivo de los servicios personales.
	Relevancia	Alta. Etapa que garantiza la continuidad del servicio educativo a través del pago oportuno del personal.
	Adecuación	Suficiente. Permite la gestión de recursos de nómina.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Muy alta. Sin el pago de nómina es imposible se preste el servicio educativo.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. En esta etapa se materializa el gasto.

	Riesgo y sensibilidad	Alto. Cualquier falla compromete la operación del sistema educativo.
	Visibilidad y control	Alta. Etapa sujeta a reportes trimestrales y auditorías.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existe medición de satisfacción del beneficiario. El énfasis del proceso está en la regularidad del pago, no en la experiencia del beneficiario.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	Existen. Alcance limitado pues son de carácter financiero y de cobertura, no de gestión del proceso.
	Seguimiento	Seguimiento trimestral. Se enfoca en control del gasto y cumplimiento normativo. Es más contable que operativo.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidado. Existe un marco normativo y procedimental consolidado.
	Conocimiento	Adecuado. Desigual entre directivos y operadores. El conocimiento es funcional pero no necesariamente homogéneo ni formalizado.
	Estandarización	Muy alta. Proceso estandarizado y homogéneo.
	Retroalimentación	Media. Es limitada y correctiva, no estratégica ni sistemática.
	Mejoras	No existen mecanismos formales de mejora continua asociados específicamente al proceso de nómina del FONE.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

La gestión de recursos para el subproceso de gasto operativo comprende las acciones mediante las cuales las instancias responsables realizan la tramitación, administración y seguimiento de los recursos del FONE destinados a la adquisición de bienes y la contratación de servicios necesarios para la operación del sistema educativo, una vez que estos han sido validados como elegibles. Este proceso enlaza la planeación con la aplicación del recurso y permite asegurar la disponibilidad financiera conforme a los calendarios autorizados, manteniendo una coherencia indirecta con la MIR del Fondo al contribuir al cumplimiento de sus objetivos operativos. Esta etapa ocupa una posición estratégica en el MGP, al incidir directamente en la oportunidad del ejercicio del gasto y en la capacidad institucional

para sostener la operación educativa. Se puede observar en la siguiente tabla de análisis de la etapa.

**Tabla 16.** *Análisis de gestión de recursos: Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades operativas.</li> <li>2. Recepción de solicitudes de gasto operativo por áreas.</li> <li>3. Integración de requerimientos de áreas operativas.</li> <li>4. Verificación de disponibilidad presupuestal vía SAP.</li> <li>5. Validación de disponibilidad presupuestal con cargo al FONE con Control Presupuestal.</li> <li>6. Elaboración y registro de solicitud formal.</li> <li>7. Seguimiento de autorización.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POA</li> <li>- Sistemas: SAP estatal (presupuesto, compras, pagos).</li> <li>- Instrumentos: solicitudes, cotizaciones, pedidos, contratos, facturas.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsecretaría de Administración.</li> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Detección de necesidad operativa.</p> <p>Fin: Autorización y registro de suficiencia presupuestal.</p>
	Articulación	Áreas ejecutoras ↔ Control presupuestal ↔ Finanzas.
Insumos y recursos	Tiempo	De acuerdo con lo planificado. Se encuentra alineado al calendario estatal del presupuesto.

	Personal	Suficiente. Con perfiles administrativos y financieros.
	Recursos financieros	Suficientes. Básicos para la operación. Dependen del techo presupuestal
	Infraestructura	Suficiente. SAP articula
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de recursos.</li> <li>- Reportes de suficiencia.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Sí, existen y son derivados del proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- SAP estatal como sistema integral de presupuesto, compras y pagos.</li> </ul>
	Viabilidad	Media-Alta. Se utiliza principalmente para monitoreo financiero y auditoría, pero no para monitoreo operativo.
Coordinación		Administrativa, secuencial y normativa. Adecuada. Se da de manera horizontal entre las áreas ejecutoras, recursos materiales y finanzas.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR y el objetivo del Fondo, aunque su contribución es indirecta.
	Relevancia	Alta. Contribuye directamente a los fines estratégicos de la organización al ser el mecanismo indispensable que posibilita la continuidad y funcionalidad del servicio educativo.
	Adecuación	Alta. No se identifican vacíos normativos críticos, las limitaciones son más bien operativas que normativas.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Medio-Alta. Impacta de manera indirecta, pero a indicadores relevantes de FONE.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. Es una actividad de soporte, pero fundamental.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. La ausencia o deficiencia de esta etapa pone en riesgo la sostenibilidad y continuidad del ciclo completo del FONE.
	Visibilidad y control	Media-Alta. Se observa el control financiero pero la operatividad en términos de eficiencia y oportunidad, no.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen mecanismos formales para medir satisfacción. Se de manera indirecta. El enfoque es contable y de carácter administrativo, no de experiencia del usuario final.
	Indicadores	Existen. Pero de desempeño, no de gestión.

Monitoreo y seguimiento	Seguimiento	Trimestral. Orientado a control y auditoría.
Consolidación operativa	Normativa	Adecuada. Existe y es suficiente.
	Conocimiento	Desigual. Las áreas financieras y de adquisiciones cuentan con un dominio alto de la normativa y el procedimiento; las áreas requirentes, solo tienen conocimiento operativo, no normativo.
	Estandarización	Alta. Cuenta con procedimientos homogéneos, uso obligatorio de SAP y reglas de contratación uniformes.
	Retroalimentación	Baja. Se da de manera limitada y reactiva. Solo responde a observaciones, recomendaciones de evaluaciones o auditoría. No se observa el uso sistemático de indicadores de gestión para rediseñar procesos.
	Mejoras	Baja. No existe como esquema formal y documentado. Las mejoras derivan de las observaciones o las correcciones normativas.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Dentro de las áreas de mejora, se identifican la dependencia de validaciones y calendarios externos, y la limitada formalización de indicadores específicos que permitan monitorear el desempeño del proceso y anticipar riesgos de rezago o subejercicio, particularmente en contextos de alta carga administrativa o cierres presupuestales. Aunque, como buenas prácticas se identifican la existencia de mecanismos administrativos y financieros que permiten trazar la ruta del recurso desde su gestión hasta su aplicación, así como la coordinación entre las áreas financieras y operativas para asegurar la disponibilidad de recursos conforme a los calendarios autorizados.

## 6. Dispersión de recursos

La fase de dispersión de recursos comprende el conjunto de acciones mediante las cuales se realiza la transferencia efectiva de los recursos del FONE destinados tanto

al pago de servicios personales (nómina) como a la atención del gasto operativo, conforme a los montos, calendarios y autorizaciones, al traducir la gestión financiera en pagos concretos a personas beneficiarias y proveedores. Esta etapa se encuentra altamente estandarizada y normativamente regulada. Además, tiene una alta relevancia estratégica y su posición es crítica en el MGP, pues su correcto funcionamiento asegura la continuidad del servicio educativo. A la par de la fase anterior, esta fase es una de las que cuenta con mayor visibilidad y seguimiento. Es donde se concentran mayormente las acciones operativas, al menos enunciativamente, lo que pudiera restarles importancia a otras fases igualmente relevantes.

La etapa 6 de dispersión de recursos, en el subproceso de nómina, comprende las acciones mediante las cuales se realiza la transferencia y pago efectivo de los recursos del FONE destinados a servicios personales, conforme a los calendarios y montos autorizados. Este proceso se caracteriza por un alto grado de estandarización operativa y automatización, apoyado en sistemas financieros y de nómina que permiten ejecutar los pagos de manera periódica y controlada, garantizando la continuidad del servicio educativo y la incertidumbre en el ingreso del personal.

Para la nómina, esta etapa representa crucial y estratégica, con una relevancia alta y una posición crítica en el MGP, ya que cualquier falla en la dispersión del recurso impacta de manera inmediata en el funcionamiento del sistema educativo. Si bien la dispersión no se identifica explícitamente como un producto en la MIR, mantiene una coherencia indirecta alta con los objetivos del Fondo al asegurar la entrega oportuna del recurso. Aunque, su desempeño depende en gran medida de la calidad de la información que proviene de etapas previas y de la coordinación con instancias financieras externas, lo que limita los márgenes de corrección dentro del propio proceso.

**Tabla 17. Análisis de Dispersión de recursos: Nómina.**

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción y validación de nóminas procesadas.</li> <li>2. Integración de archivos validados (CFDI, incidencias y movimientos).</li> <li>3. Conciliación con estructura ocupacional y analítico de plazas.</li> <li>4. Autorización de la dispersión del recurso.</li> <li>5. Ejecución de la dispersión a través de los sistemas financieros estatales.</li> <li>6. Procesamiento de transferencias para el pago de servicios personales.</li> <li>7. Seguimiento del pago y conciliación bancaria-pagada.</li> <li>8. Generación de reportes de dispersión para auditoría.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de nóminas (federales y estatales).</li> <li>- Archivos de nóminas.</li> <li>- Incidencias y movimientos.</li> <li>- Listados de personal y montos autorizados.</li> <li>- Cuentas bancarias de los beneficiarios.</li> <li>- Calendarios de pago.</li> <li>- Registros de dispersión y confirmación bancaria.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Remuneraciones. Dirección General de Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal. Secretaría de Finanzas del Estado.</li> <li>- DGSANEF.</li> </ul>
	Límites del proceso	Inicia: Validación final de nóminas.

		Fin: Dispersión de recursos y conciliación bancaria.
	Articulación	Relación vertical: SEP ↔ Gobierno del Estado Relación horizontal: Recursos Humanos ↔ Finanzas ↔ Tesorería ↔ Servicios Bancarios
Insumos y recursos	Tiempo	De acuerdo con lo planificado. Depende del calendario federal, pero es estricto dado que es quincenal.
	Personal	Suficiente. Especializado en nóminas, validaciones y conciliación financiera.
	Recursos financieros	Suficientes. Están determinados por la distribución de FONE.
	Infraestructura	Suficiente. Se cuentan con Sistemas de Nómina Educativa y SAP.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencias bancarias realizadas.</li> <li>- Reportes de dispersión.</li> <li>- Evidencias de conciliación financiera.</li> <li>- Archivos validados por auditoría.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Sí. Sistemas de Nómina Estatal y Federal. SAP y SED.
	Viabilidad	Media-Alta. Son viables como fuentes de información para el monitoreo central términos de control financiero, pero no para la gestión operativa del proceso pues se encuentran fragmentados.
Coordinación		
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Es necesaria para cumplir el objetivo del fondo.
	Relevancia	Alta. Sin este proceso los fines institucionales no se alcanzan.
	Adecuación	Suficiente y adecuada. No se localizan vacíos normativos, más bien operativos.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Alta. Impacta en indicadores que garantizan la estabilidad operativa y el logro del propósito del programa.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica.
	Riesgo y sostenibilidad	Crítico. Todo el macroproceso depende de esta etapa.
	Visibilidad y control	Media-Alta. Tiene visibilidad y control financiero pero el control operativo es limitado.



<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No existe. Se mide de manera indirecta por ausencia de retrasos de pago.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	No se identifican indicadores formales.
	Seguimiento	Trimestral. Se alinea a obligaciones contables y es de carácter reactivo no preventivo.
<b>Consolidación operativa</b>	Normativa	Consolidada. La dispersión de nómina no opera como práctica informal: está documentada, con secuencia y responsabilidades definidas.
	Conocimiento	Medio-Alto. Conocimiento desigual. Alto en áreas involucradas directamente en el proceso; media y baja en áreas que dependen de la etapa.
	Estandarización	Alta. Estandarizada y homogénea.
	Retroalimentación	Baja. Está orientada a control/cumplimiento que a mejora del proceso.
	Mejoras	Media. Los mecanismos de mejora están parcialmente documentados e institucionalizados, pero no como un proceso sistemático.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

En el caso del gasto operativo, la dispersión de recursos contempla las acciones mediante las cuales se realiza la transferencia y pago de efectivo de los recursos del FONE destinados a la adquisición de bienes y a la contratación de servicios necesarios para la operación del sistema educativo, conforme a los montos, calendarios y autorizaciones previamente definidas. Esta fase se apoya en mecanismos financieros y administrativos que permiten ejecutar los pagos a proveedores de manera controlada, garantizando la reconstrucción de manera verificable y continua el curso del gasto y el cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables.

Esta etapa para el gasto operativo representa una alta relevancia estratégica y una posición crítica en el MGP, pues materializa el ejercicio del gasto operativo, y asegura la disponibilidad oportuna de insumos y servicios para la operación educativa. Mantiene, además, una coherencia alta, aunque indirecta con la MIR al

permitir la continuidad de los servicios. Sin embargo, su desempeño depende en gran medida de la oportunidad de las etapas previas y de la coordinación con instancias financieras externas, lo que reduce los márgenes de ajuste dentro del propio proceso.

**Tabla 18.** *Análisis de Dispersión de recursos: Gasto Operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de solicitudes autorizadas de gasto operativo.</li> <li>2. Verificación de suficiencia presupuestal por partida y programa.</li> <li>3. Integración de órdenes de pago o instrucciones financieras.</li> <li>4. Revisión del cumplimiento normativo del gasto.</li> <li>5. Procesamiento de transferencias a proveedores o unidades ejecutoras.</li> <li>6. Registro contable y presupuestal de la dispersión.</li> <li>7. Conciliación mensual del ejercicio del gasto.</li> <li>8. Elaboración de reportes para auditoría.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partidas presupuestales FONE.</li> <li>- Documentos comprobatorios (requisiciones, contratos, facturas).</li> <li>- Calendarios de gasto.</li> <li>- SAP como sistema base.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> <li>- Departamento de Adquisiciones.</li> <li>- Secretaría de Finanzas del Estado.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores o ejecutores del gasto.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Validación de suficiencia presupuestal.</p> <p>Fin: Emisión del pago y registro financiero.</p>
	Articulación	Control presupuestal ↔ Adquisiciones ↔ Finanzas ↔ SAP ↔ Proveedores.
Insumos y recursos	Tiempo	De acuerdo con lo planeado. Se encuentra alineado al calendario estatal del ejercicio del gasto.
	Personal	Suficiente. Especializado en presupuesto, adquisiciones y contabilidad.
	Recursos financieros	Suficientes. Determinados por el techo presupuestal.
	Infraestructura	Suficiente. Se utiliza SAP y sistemas complementarios de adquisiciones y contabilidad.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencias a proveedores.</li> <li>- Registro contable del gasto.</li> <li>- Reportes mensuales, trimestrales, anuales.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Sí. SAP como sistema central para registro de devengos, autorización de pagos y ejecución de transferencias. Sirve de fuente de información para monitoreo central (auditorías e informes) y ejecutores (estatus de pago).
	Viabilidad	Media-Alta. Viables para control financiero, pero viabilidad media para gestión operativa.
Coordinación		Adecuada entre entidades responsables.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. La dispersión del GO materializa el ejercicio del fondo.
	Relevancia	Alta. Esta etapa es la habilitadora transversal de la operación educativa pues permite el pago de servicios básicos y la adquisición de insumos y servicios necesarios.
	Adecuación normativa	Suficiente. Es suficiente y adecuada para la dispersión del GO.
	Impacto en indicadores	Alta. Se de manera indirecta, pero es sobre indicadores clave.

<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Posición de la fase en el proceso	Crítica. Es el paso previo a la provisión real del servicio educativo.
	Riesgo y sostenibilidad	Riesgo alto. Si falla este proceso puede entorpecer las etapas subsecuentes del macroproceso. Además, podría provocar una interrupción en el servicio educativo.
	Visibilidad y control	Media-Alta. Alta en el control financiero y en la visibilidad institucional; media en el control operativo.
<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No existen. Se da de manera indirecta.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	Se basan en reportes financieros y contables. Se centra en indicadores de eficiencia presupuestal.
	Seguimiento	Se da de manera mensual y trimestral, alineado a obligaciones contables.
<b>Consolidación operativa</b>	Normativa	Consolidado. Existe un marco normativo.
	Conocimiento	Media-Alta. Desigual por áreas. Alto en áreas financieras, media en áreas requerentes.
	Estandarización	Alta. Procedimientos homogéneos, reglas claras de autorización y pago, y uso obligatorio del sistema SAP.
	Retroalimentación	Indirecta y reactiva. Producto de auditorías, observaciones y sugerencias.
	Mejoras	Parcialmente institucionalizadas a partir de elementos de control interno, no como ciclo continuo específico.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

De manera conjunta, tanto el subproceso de nómina como de gasto operativo, respecto a la dispersión de recursos, deben resaltarse como buenas prácticas el alto grado de estandarización y automatización de los procedimientos de pago, el uso de sistemas financieros institucionales que permiten ejecutar y registrar las transferencias de manera controlada, y la existencia de mecanismos de conciliación y validación que aseguran la correspondencia entre los montos autorizados, registrados y efectivamente dispersados. Asimismo, la coordinación funcional con instancias financieras externas y el cumplimiento de calendarios

predefinidos contribuyen a garantizar la oportunidad de los pagos, la continuidad del servicio educativo y la trazabilidad del recurso, fortaleciendo la rendición de cuentas y reduciendo riesgos de observaciones posteriores.

## **7. Monitoreo de la aplicación del recurso**

La fase 7 de Monitoreo de la aplicación del recurso permite observar de manera sistemática cómo se ejercen los recursos destinados a nómina y gasto operativo, a partir de registros financieros, presupuestarios y administrativos que documentan los pagos realizados y su correspondencia con lo autorizado. Esta etapa cumple una función clave de verificación y rendición de cuentas, al facilitar la detección de desviaciones, inconsistencias o subejercicios y sustentar la actuación a los órganos de control.

No se incorpora explícitamente en la MIR, su contribución es indirecta pero sustantiva para el logro de los objetivos del Fondo. Se trata de una fase estratégica cuyo potencial se ve limitado por la ausencia de indicadores propios del monitoreo, la fragmentación de la información entre sistemas y la prevalencia de un enfoque correctivo, más que preventivo en la gestión del recurso.

De manera desagregada, para el caso de nómina, el monitoreo se apoya en la conciliación de información de nómina, registros presupuestarios y financieros, lo que posibilita identificar incidencias, pagos improcedentes o subejercicios, y sustenta la rendición de cuentas ante instancias de control. Esta etapa mantiene una coherencia indirecta al fortalecer el control del ejercicio del recurso, aunque, su alcance se centra en la detección posterior de la inconsistencia, con oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de indicadores propios y el fortalecimiento de mecanismos preventivos.

**Tabla 19. Análisis de Monitoreo de la aplicación del recurso: Nómina.**

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento quincenal y mensual del ejercicio presupuestal de nómina.</li> <li>2. Revisión del impacto presupuestal de incidencias aplicadas.</li> <li>3. Monitoreo de movimiento en estructura ocupacional.</li> <li>4. Validación de plazas financiadas conforme el techo presupuestal.</li> <li>5. Verificación de congruencia entre nómina programada y ejecutiva.</li> <li>6. Identificación de desviaciones presupuestales.</li> <li>7. Elaboración de reportes de avance y suficiencia.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de registro financiero/administrativo.</li> <li>- Reportes de nómina mensuales, trimestrales, anuales.</li> <li>- Expedientes (facturas, evidencia, documentación de soporte).</li> <li>- Mecanismos de control interno y administración de riesgos.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de planeación.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal.</li> <li>- SEP/SHCP/TESOFE.</li> <li>- Órganos de control para la revisión y fiscalización posterior.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Cierre de nómina programada.</p> <p>Fin: Generación de reportes consolidados del ejercicio.</p>
	Articulación	<p>RH ↔ Finanzas ↔ Federación</p> <p>Áreas operativas ↔ Órganos de control.</p>
Insumos y recursos	Tiempo	Más lento de lo planificado. Funcional pero reactivo, es limitado para un monitoreo preventivo.

	Personal	Suficiente. Sin embargo, tiene riesgos de saturación. Especializado en nómina, presupuesto y control financiero. La capacitación se da por la experiencia operativa, basada en actualización normativa más que metodológica.
	Recursos financieros	Suficientes. Esta etapa no requiere recursos adicionales específicos. Se realizan con cargo al gasto corriente institucional.
	Infraestructura	Suficiente y adecuada. Los sistemas informáticos existentes permiten observar la trazabilidad del pago, las limitaciones se asocian a la integración de la información más que a la capacidad instalada.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de monitoreo en la aplicación del recurso en nómina.</li> <li>- Conciliaciones nómina-presupuesto.</li> <li>- Identificación de incidencias y observaciones.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existen. Estos permiten registrar y consultar la aplicación del recurso en nómina.
	Viabilidad	Media-Alta. Son viables para el monitoreo, pero requieren cruces manuales de información.
Coordinación		Media-Alta. Es funcional entre las áreas intervinientes, pero no se identifican mecanismos formales y permanentes de coordinación.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR al asegurar el control del ejercicio del recurso, aunque de manera indirecta.
	Relevancia	Alta. Esta etapa permite detectar inconsistencias y asegurar el uso correcto del fondo.
	Adecuación	Suficiente y adecuada. La normativa vigente permite sustentar el monitoreo, aunque es poco explícita en los procedimientos para realizarlo.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Alta. Incide en indicadores de ejercicio del gasto, control y rendición de cuentas.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. Es clave para el control y la rendición de cuentas.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Un monitoreo débil incrementa riesgos de pagos indebidos y observaciones al Fondo.

	Visibilidad y control	Alta. Es necesaria para órganos de control.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen. El impacto es indirecto mediante la certeza del pago oportuno,
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	Aunque no formales, es necesario identificar nómina pagada vs nómina registrada e incidencias detectadas vs aclaradas.
	Seguimiento	Continuo. Quincenal, mensual y trimestral. Se da seguimiento administrativo y financiero mediante reportes y conciliaciones periódicas.
Consolidación operativa	Normativa	Alta.
	Conocimiento	Media-Alta. No es homogéneo. Alto conocimiento en personal operativo y se depende de la experiencia acumulada.
	Estandarización	Media-alta. Prevalecen prácticas operativas internas, aunque esté formalizado y se audite de manera continua.
	Retroalimentación	Indirecta. Deriva de auditorías y revisiones internas.
	Mejoras	No se cuenta con un mecanismo institucionalizado. Deriva de observaciones generales.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

El Monitoreo de la aplicación del recurso en el caso del gasto operativo se orienta al seguimiento del ejercicio de los recursos destinados a bienes y servicios, mediante la revisión de registros financieros, expedientes de gasto y conciliaciones presupuestarias que permiten verificar la correspondencia entre lo autorizado, lo ejercicio y lo pagado. Este monitoreo constituye un punto de control clave para identificar inconsistencias, subejercicios o gastos no alineados con la normativa aplicable, y aporta evidencia para la fiscalización. Si bien, no se identifica como un producto específico en la MIR, su contribución es indirecta pero alta al asegurar la correcta aplicación del recurso. La etapa es estratégica pero predominantemente coercitiva, con áreas de oportunidad en la integración de información entre sistemas y en la institucionalización de esquemas de mejora continua derivados del monitoreo.



**Tabla 20. Análisis de Monitoreo de la aplicación del recurso.**

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento mensual de los movimientos presupuestarios de los capítulos 2000 y 3000.</li> <li>2. Verificación del ejercicio del gasto contra requisiciones y autorizaciones.</li> <li>3. Conciliación entre registros presupuestarios, contables y financieros.</li> <li>4. Revisión de expedientes de gasto (bienes y servicios).</li> <li>5. Identificación de desviaciones, inconsistencias o subejercicios.</li> <li>6. Elaboración de reportes de seguimiento y control.</li> <li>7. Emisión de reportes de avance.</li> <li>8. Atención de observaciones de auditoría y fiscalización.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros presupuestarios y financieros del gasto operativo.</li> <li>- Expedientes de adquisiciones y servicios.</li> <li>- Reportes del sistema financiero.</li> <li>- Calendario de gasto</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas requirentes.</li> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Contraloría/Órganos de control.</li> <li>- Instancias federales: en aquellos donde la normativa así lo establece.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Registro del ejercicio del gasto operativo con cargo a FONE.</p> <p>Fin: Conciliación y validación del ejercicio del gasto, con reportes de seguimiento generados. Cierre contable.</p>

	Articulación	Áreas requirentes ↔ Recursos materiales y servicios generales ↔ Control Presupuestal ↔ Finanzas ↔ Proveedores
Insumos y recursos	Tiempo	Más lento de lo planeado. Es suficiente para el control ex post, pero es limitado para un monitoreo preventivo.
	Personal	Suficiente. Pero, tiene limitaciones operativas pues depende de personal clave y riesgo de saturación. El perfil es administrativo-financiero, con conocimiento en adquisiciones y control de gasto. La capacitación se basa en la experiencia y en la normativa vigente.
	Recursos financieros	Suficiente. El monitoreo del gasto operativo no requiere recursos adicionales específicos, se absorbe dentro del gasto corriente institucional.
	Infraestructura	Suficiente y adecuada. Los sistemas financieros permiten trazar el gasto pero las limitaciones se relacionan con la integración y análisis de la información, no con la capacidad instalada.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de monitoreo del gasto operativo.</li> <li>- Conciliaciones presupuestarias y financieras.</li> <li>- Informes trimestrales y anuales.</li> <li>- Identificación de observaciones, subejercicios o ajustes.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existen. SAP, sistemas de adquisiciones, banca electrónica.
	Viabilidad	Media-Alta. Los sistemas existentes son viables para el monitoreo, pero el análisis requiere cruces manuales de información.
Coordinación		Adecuada y funcional. Sin embargo, no se identifican mecanismos formales de coordinación, ni procesos de análisis conjunto del comportamiento del gasto.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Alta. Es coherente con la MIR al asegurar el control del ejercicio del gasto que está destinado a habilitar la operación del servicio educativo.
	Relevancia	Alta. Garantiza que los recursos aplicados efectivamente apoyen la prestación del servicio educativo.

	Adecuación	Suficiente. La normativa aplicable, aunque suficiente, es poco detallada en procedimientos específicos de monitoreo.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Alta. Incide en indicadores de ejercicio del gasto, eficiencia operativa y rendición de cuentas.
	Posición de la fase en el proceso	Crítica. Se da posterior al ejercicio del gasto, pero fundamental.
	Riesgo y sostenibilidad	Alta. Con monitoreo insuficiente se incrementa el riesgo de subejercicio, observaciones y reintegros que afectan la sostenibilidad del Fondo.
	Visibilidad y control	Alta. Visibilidad para órganos de control, con evidencia documental y registros sistemáticos.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No existen. La satisfacción se conoce por mecanismos indirectos mediante la disponibilidad y funcionamiento de bienes y servicios en los centros educativos.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	No están formalizados como tal para el monitoreo de la aplicación del recurso, lo que limita la medición sistemática del desempeño de esta etapa. Se sugieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto ejercido conciliado vs gasto registrado.</li> <li>- Observaciones detectadas vs solventadas.</li> </ul>
	Seguimiento	Seguimiento administrativo y financiero mediante reportes periódicos y revisiones de expedientes.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidado. Se sustenta en la normativa vigente aplicable.
	Conocimiento	Medio-Alto. Alto conocimiento operativo, pero depende de la experiencia acumulada en personal clave.
	Estandarización	Media. Parcial, con variaciones según tipo de gasto.
	Retroalimentación	Baja. De manera indirecta derivada de auditorías y revisiones internas.
	Mejoras	No se identifican mecanismos formalizados para la implementación sistemática de mejoras derivadas del monitoreo de la aplicación del recurso.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Esta etapa se localizan áreas de mejora asociadas a la formalización de indicadores específicos del proceso de monitoreo, ya que actualmente el seguimiento se apoya principalmente en registros administrativos y observaciones ex post, sin métricas institucionalizadas que permitan evaluar su desempeño. Asimismo, la integración e interoperabilidad de los sistemas de información constituye una oportunidad relevante, dado que la información se encuentra fragmentada entre distintas plataformas, lo que limita el análisis oportuno y preventivo. Finalmente, se identifica la necesidad de institucionalizar mecanismos de mejora continua, de tal forma que los hallazgos del monitoreo se traduzcan sistemáticamente en ajustes preventivos y no únicamente en acciones correctivas derivadas de auditorías o revisiones posteriores.

## **8. Reintegro de recursos por subejercicio**

Esta etapa constituye el cierre financiero formal del ciclo operativo del FONE. Concentra las acciones mediante las cuales se determinan los montos subejercidos, se realiza su reintegro conforme a la normativa aplicable y se formaliza la cancelación de la cuenta bancaria asociada al Fondo. Se trata de una fase de alta visibilidad y riesgo, ya que en ella convergen los resultados de las etapas previas y se materializan las consecuencias de inconsistencias, rezagos o fallas en la planeación, gestión y aplicación del recurso. Si bien no se encuentra explícitamente incorporada en la MIR, asegura disciplina financiera, cierre adecuado del ejercicio y condiciones para la rendición de cuentas.

El análisis muestra que la etapa es operativamente funcional y normativamente robusta, pero fuertemente reactiva y dependiente de cierres concentrados en ventanas temporales estrechas, lo que incrementa la presión operativa y el riesgo de errores. La ausencia de indicadores propios del proceso y de mecanismos sistemáticos de mejora limita su capacidad para retroalimentar el diseño y la ejecución futura del Fondo, situándola más como un mecanismo de control posterior que como una herramienta de aprendizaje institucional. En este

sentido, esta etapa cumple eficazmente su función de cierre y corrección financiera, pero evidencia una oportunidad estratégica para fortalecer la gestión preventiva y reducir la recurrencia del subejercicio.

**Tabla 21.** *Análisis de Reintegro de recursos por subejercicio: Nómina y Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del monto sub ejercido (cierre del periodo).</li> <li>2. Conciliación del subejercicio entre registros presupuestarios-contables-bancarios.</li> <li>3. Integración del expediente soporte del reintegro (cálculos, conciliaciones, autorizaciones).</li> <li>4. Tramitación del reintegro mediante los mecanismos establecidos (línea de captura/transferencia/enteros, según corresponda).</li> <li>5. Verificación del impacto en reportes de cierre y en obligaciones de información.</li> <li>6. Gestión administrativa para cancelación de la cuenta bancaria (cuando procede), asegurando que no existan movimientos pendientes.</li> <li>7. Resguardo y disponibilidad de evidencia para auditoría/fiscalización.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados de cuenta bancarios y conciliaciones.</li> <li>- Reportes de avance/ejercicio del gasto (cap. 1000/2000/3000).</li> <li>- Registro contable y presupuestario del cierre.</li> <li>- Conciliaciones bancarias y cédulas de cierre.</li> <li>- Oficios de autorización/cierre.</li> <li>- Comprobantes de reintegro.</li> </ul>

	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones (para nómina)</li> <li>- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales (para gasto operativo).</li> <li>- Secretaría de Finanzas del Estado.</li> <li>- Instancias federales, si el mecanismo de reintegro exige interacción directa (recepción/validación).</li> <li>- Órgano Interno de Control y Órganos Auditores.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicia: determinación/confirmación del subejercicio al cierre del periodo correspondiente.</p> <p>Fin: reintegro ejecutado y registrado, así como la cancelación de la cuenta bancaria formalizada (cuando procede), y el expediente de cierre integrado.</p>
	Articulación	Finanzas ↔ Planeación (cierre y reportes) ↔ Áreas operativas (confirmación de pendientes) ↔ Banco (cancelación) ↔ Federación (cuando el reintegro se formaliza ante TESOFE/instancia federal).
	Insumos y recursos	
	Tiempo	Más lento de lo planeado. Es parcialmente adecuado y está condicionado por los calendarios de cierre.
	Personal	Suficiente. Técnicamente competente, pero con riesgo de saturación en cierre. Son perfiles con énfasis en conocimientos financieros y contables, con conocimientos normativos y bancarios. La capacitación se da sobre normativa y operación, pero la calidad depende de la experiencia acumulada, por tanto, se corre el riesgo de depender de personal clave.
	Recursos financieros	Suficientes. Esta etapa es de carácter administrativo, no requiere financiamiento adicional específico.
	Infraestructura	Adecuada. Se depende de manera crítica de sistemas y conciliaciones. Las limitaciones se relacionan con la calidad de la información y la necesidad de realizar cruces manuales de información.

<b>Productos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reintegro efectuado (comprobante/acuse).</li> <li>- Registros contables y presupuestarios actualizados.</li> <li>- Expediente de reintegro y cierre.</li> <li>- Cancelación formal de la cuenta bancaria (documento/constancia bancaria).</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	Existencia	Existen sistemas financieros y contables, así como documentan bancaria que soportan el cálculo, registro y verificación del reintegro.
	Viabilidad	Media. El proceso requiere cruces manuales, lo que incrementa el riesgo de error si no hay controles.
<b>Coordinación</b>		Adecuada. Se da manera funcional pero reactiva, es alta en cierres.
<b>Pertinencia del proceso</b>	Coherencia	Media. Indirecta con la MIR. La MIR no incorpora esta etapa como producto, pero es funcional al desempeño del programa al asegurar disciplina financiera, cierre correcto del ejercicio y condiciones para la rendición de cuentas.
	Relevancia	Alta. Reduce riesgos de observaciones, sanciones y distorsiones en el ejercicio del Fondo.
	Adecuación	Suficiente. Sin embargo, la operación suele depender de procedimientos internos no siempre estandarizados.
<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Impacto en indicadores	Media. Impacto indirecto.
	Posición de la fase en el proceso	Alta. Fase de cierre y control.
	Riesgo y sostenibilidad	Medio-Alto. Errores o retrasos pueden derivar en observaciones, reintegros incompletos o inconsistencias que afecten la continuidad operativa y reputación institucional.
	Visibilidad y control	Alta. Es observada por órganos de control y auditoría. Requiere trazabilidad robusta.
<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No aplica de manera directa. Impacto indirecto por orden y continuidad del Fondo.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	No se identifican indicadores formalmente documentados específicos del proceso. Se sugieren indicadores de gestión como:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monto reintegrado vs monto sub ejercido calculado.</li> <li>- Tiempo de reintegro.</li> <li>- Diferencias detectadas en conciliación (antes vs después).</li> <li>- % reintegros observados por auditoría.</li> </ul>
	Seguimiento	Mediante conciliaciones, cierres y evidencia documental.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidado. Normativa robusta.
	Conocimiento	Alto. Directivos y operadores conocen la normativa vigente y la documentación del proceso, pero dependen de experiencia acumulada.
	Estandarización	Media-Alta. Procedimientos varían entre áreas.
	Retroalimentación	Derivan de auditorías y cierres, típicamente reactiva.
	Mejoras	No se identifican mecanismos plenamente institucionalizados; predominan ajustes reactivos por observación. Se debe establecer un ciclo formal de mejora (Causa-acción-responsable-plazo-verificación).

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

El análisis integral de las etapas anteriores que conforman el ciclo operativo del Fondo muestra un proceso altamente pertinente y estratégicamente indispensable para garantizar la continuidad del servicio educativo. Este proceso se caracteriza por una sólida institucionalización operativa y un marco normativo suficiente para asegurar la correcta aplicación y control de los recursos. En términos generales, el proceso se encuentra funcionalmente consolidado, con roles definidos, mecanismos de control efectivos y alta visibilidad ante instancias federales y órganos de fiscalización. Empero, aunque los procesos operan de manera regular, persiste una fragmentación operativa que orienta su funcionamiento principalmente al cumplimiento posterior al ejercicio del recurso y dependen en exceso de prácticas operativas y experiencia del personal. Lo anterior confirma que el principal reto identificado no es de carácter normativo sino operativo y de gestión.



En este contexto, la información generada a lo largo de las distintas etapas se utiliza de manera limitada para explicar el desempeño del Fondo, anticipar riesgos y retroalimentar oportunamente la toma de decisiones. Así, aunque el ciclo muestra un nivel adecuado de consolidación operativa, persisten áreas de oportunidad que se asocian con la integración analítica del proceso, la estandarización de indicadores de desempeño operativo y la institucionalización de mecanismos de mejora continua, elementos necesarios para transitar hacia un esquema de gestión más articulado, preventivo y orientado a resultados.

### **9. Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso**

Esta etapa organiza un mecanismo de control correctivo mediante el cual se reciben, analizan y atienden inconformidades relacionadas con el uso de los recursos del FONE, tanto en nómina como en gasto operativo. Esta etapa permite canalizar incidencias hacia las áreas competentes y generar respuestas administrativas que fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia. Mantiene una coherencia indirecta con los objetivos del Fondo al contribuir al control del ejercicio del recurso. Se trata de una etapa relevante, visible, cuyo funcionamiento es operativamente adecuado, pero predominantemente reactivo y con oportunidades de mejora en la estandarización de tiempo, el uso sistemático de información y la institucionalización de acciones preventivas derivadas de los casos atendidos.

En lo referente a nómina, la atención de quejas, aclaraciones y denuncias permite atender incidencias relacionadas con pagos, movimientos de personal o posibles irregularidades en el ejercicio de recursos destinados a servicios personales, mediante procedimientos administrativos que articulan a las áreas de recursos humanos, financieros y de control. En nómina esta etapa cumple una función relevante para otorgar certeza a las personas beneficiarias del pago y para corregir desviaciones detectadas ex post. Su aportación al control del recurso

permite sostener que la coherencia con la MIR es alta y sustantiva, aunque indirecta. El esquema de atención resulta funcional, aunque depende en gran medida de prácticas operativas y experiencia del personal, lo que limita su capacidad para generar aprendizajes sistemáticos y reducir la recurrencia de incidencias.

**Tabla 22.** *Análisis de Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso: Nómina.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de quejas, aclaraciones o denuncias relacionadas con el pago de nómina.</li> <li>2. Registro de la solicitud en los mecanismos institucionales de atención.</li> <li>3. Análisis preliminar para determinar su naturaleza (administrativa, financiera, laboral).</li> <li>4. Canalización a áreas responsables (Recursos Humanos, Remuneraciones, Administración y Finanzas u órganos de control).</li> <li>5. Análisis del caso y verificación documental/administrativa.</li> <li>6. Emisión de respuesta administrativa o, en su caso, remisión a instancias competentes.</li> <li>7. Seguimiento a la atención de la inconformidad hasta su cierre administrativo.</li> <li>8. Integración de reportes de reincidencias y patrones de atención.</li> </ol>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas, aclaraciones o denuncias presentadas por las personas beneficiarias.</li> <li>- Información de nómina y registros de pagos.</li> <li>- Evidencia para auditoría.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Recursos Humanos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Remuneraciones.</li> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal.</li> <li>- Órgano Interno de Control (cuando aplica).</li> <li>- Personas beneficiarias del pago de nómina que presentan inconformidades.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Presentación formal de una queja, aclaración o denuncia relacionada con el ejercicio del recurso de nómina.</p> <p>Fin: Emisión de una respuesta administrativa, aclaración o canalización formal, con cierre del expediente administrativo.</p>
	Articulación	RH ↔ Remuneraciones ↔ Finanzas Estatal ↔ OIC.
	<b>Insumos y recursos</b>	
	Tiempo	Carece de estándares temporales que aseguren la atención homogénea y oportuna.
	Personal	Suficiente. Es competente, pero existen especialización formal en atención de quejas del FONE. Perfiles administrativo y normativo, con conocimiento del proceso de nómina. La capacitación se basa principalmente en experiencia operativa y normativa general.
	Recursos financieros	Suficiente. No se requieren recursos institucionales extraordinarios.
	Infraestructura	Suficiente. Aunque es dispersa. Se cuentan con oficinas y sistemas básicos para recibir y atender inconformidades, pero no existe un canal único especializado para el Fondo.
<b>Productos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuestas administrativas a quejas y aclaraciones.</li> <li>- Dictámenes o respuestas emitidas.</li> <li>- Reportes de atención y tiempos de respuesta.</li> <li>- Evidencia documental para auditorías.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	Existencia	Existen sistemas que permiten consultar la información de nómina necesaria para la atención de quejas y aclaraciones. Por ejemplo, Sistema Interno de atención a Usuarios, Sistema de Nómina Educativa, SAP.

	Viabilidad	Media. Son viables para verificar pagos, pero no están diseñados específicamente para la gestión integral de inconformidades.
Coordinación		Alta. Funcional pero reactiva. Permite resolver inconformidades, pero no previene su recurrencia.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Media-Baja. Es indirecta. Apoya el logro de los objetivos del Fondo, pero no está formalmente integrado en la estructura lógica de la MIR.
	Relevancia	Media-Alta. Es relevante para garantizar el pago de nómina y confianza en la operación del Fondo.
	Adecuación	Media-Alta. Suficiente de manera general pero poco específica para FONE.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Media-Alta. Incide indirectamente en indicadores relacionados con control, transparencia y rendición de cuentas.
	Posición de la fase en el proceso	No crítica. Fase de control correctivo, se da posterior al ejercicio del recurso.
	Riesgo y sostenibilidad	Media. No implica necesariamente un riesgo en el ejercicio del recurso, pero sí la gobernanza para evitar conflictividad, observaciones y pérdida de confianza.
	Visibilidad y control	Alta. Fase visible para personas beneficiarias y órganos de control.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No se identifican mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción posterior a la atención de quejas.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	No se identifican indicadores formales para esta etapa. Se sugieren indicadores de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas atendidas vs recibidas.</li> <li>- Tiempo promedio de respuesta.</li> </ul>
	Seguimiento	De manera administrativa hasta el cierre del caso. No hay un sistema integrado de trazabilidad.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidada. Se sustenta en normativa general de control interno y atención ciudadana.
	Conocimiento	Adecuado. Está basado en la experiencia acumulada.
	Estandarización	Limitada. Prevalecen prácticas interáreas diferenciadas.

	Retroalimentación	Baja. Se realiza principalmente de manera reactiva, a partir de casos atendidos.
	Mejoras	No se identifican mecanismos formalizados para la implementación sistemática de mejoras derivadas de las quejas y denuncias atendidas.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

La atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso para gasto operativo se avoca a atender las inconformidades presentadas por proveedores o áreas usuarias respecto al ejercicio de recursos destinados a bienes y servicios, mediante la revisión de expedientes, registros financieros y procedimientos administrativos. Este proceso permite aclarar, corregir o canalizar posibles irregularidades, y constituye un punto de control relevante para la legalidad y transparencia del gasto. Esta etapa se caracteriza por un enfoque principalmente reactivo, con áreas de oportunidad en la homogeneización de criterios de atención, la oportunidad de las respuestas y la sistematización de información que permita prevenir observaciones recurrentes.

**Tabla 23.** *Análisis de atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso: Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de quejas, aclaraciones o denuncias relacionadas con adquisiciones y servicios.</li> <li>2. Registro de la queja o inconformidad en sistemas o ventanillas.</li> <li>3. Clasificación del tipo de problema (administrativo, financiero o contractual).</li> <li>4. Verificación documental (facturas, contratos, requisiciones).</li> <li>5. Revisión del expediente del gasto y del ejercicio del recurso.</li> </ol>

Insumos y recursos		<p>6. Emisión de respuesta administrativa o aclaración correspondiente.</p> <p>7. Seguimiento del caso hasta su cierre administrativo.</p> <p>8. Registro y cierre del caso.</p>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de atención a proveedores.</li> <li>- Documentos contractuales y administrativos.</li> <li>- SAP (registros presupuestales y de pago).</li> <li>- Calendario de operación.</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Departamento de Adquisiciones.</li> <li>- Departamento de Control Presupuestal.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal.</li> <li>- Proveedores.</li> <li>- Órgano Interno de Control (cuando aplica).</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Presentación formal de una queja, aclaración o denuncia relacionada con el ejercicio del gasto operativo.</p> <p>Fin: Emisión de respuesta administrativa o canalización formal, con cierre del expediente.</p>
	Articulación	<p>Proveedores ↔ Recursos Materiales ↔ Finanzas ↔ Órganos de Control (cuando aplica).</p>
	Tiempo	<p>Funcional. Pero, no existen plazos normativos específicos para la atención de inconformidades; dependen del tipo de gasto y de la complejidad del expediente.</p>
	Personal	<p>Adecuado. Es competente pero no está especializado solo en esta función. Está limitado en acumulación de quejas. El perfil es administrativo, financiero y jurídico. La capacitación es de carácter operativo y normativo.</p>
	Recursos financieros	<p>Suficiente. La atención de quejas se cubre con gasto corriente institucional. No requiere recurso adicional.</p>
Infraestructura		

<b>Productos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas registradas y documentadas.</li> <li>- Resoluciones formales.</li> <li>- Reportes de seguimiento.</li> <li>- Aclaraciones sobre el ejercicio del gasto.</li> <li>- Canalización formal a órganos de control cuando procede.</li> <li>- Registros para auditoría.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>	Existencia	Existen sistemas financieros y administrativos que permiten consultar la información necesaria para la atención de inconformidades.
	Viabilidad	Parcial. Son viables para verificar el ejercicio del gasto, pero no para la gestión integral de quejas.
<b>Coordinación</b>		Funcional. De carácter reactivo. Se activa para resolver casos específicos.
<b>Pertinencia del proceso</b>	Coherencia	Media. Contribuye de manera indirecto con el control de ejercicio del gasto y a la rendición de cuentas, pero no está incorporado como actividad o producto dentro de la MIR.
	Relevancia	Alta. Se atienden inconformidades de proveedores y se fortalece la confianza en la operación del fondo.
	Adecuación	Media-Alta. Es suficiente de manera general pero poco específica para el FONE.
<b>Importancia estratégica del proceso</b>	Impacto en indicadores	Media. Se da manera indirecta con indicadores relacionados con transparencia y control de gasto.
	Posición de la fase en el proceso	Posterior al ejercicio del recurso. Es una etapa correctiva.
	Riesgo y sostenibilidad	Media. Si no se lleva a cabo se incrementan riesgos de observaciones, litigio y pérdida de confianza.
	Visibilidad y control	Alta. Es visible para proveedores y órganos de control.
<b>Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario</b>		No se identifican mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción posterior a la atención.
<b>Monitoreo y seguimiento</b>	Indicadores	No existen indicadores formalmente documentados. Se sugieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quejas atendidas vs recibidas.</li> </ul>

		- Tiempo promedio de respuesta.
	Seguimiento	De carácter administrativo hasta el cierre del expediente, no se identifica un sistema integrado de trazabilidad.
Consolidación operativa	Normativa	En proceso de consolidación. Se sustenta en normativa general de control interno y adquisiciones.
	Conocimiento	Adecuado. Se base en la experiencia acumulada.
	Estandarización	En proceso de consolidación. Se observan prácticas diferenciadas.
	Retroalimentación	Indirecta y reactiva. Se deriva de casos atendidos.
	Mejoras	No se identifican mecanismos formalizados para la implementación sistemática de mejoras derivadas de las inconformidades atendidas.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

## 10. Monitoreo del avance en la ejecución del recurso

Esta etapa opera como el principal dispositivo institucional para observar, de manera agregada y periódica, el comportamiento del ejercicio del FONE y el avance en los indicadores asociados, tanto en nómina como en gasto operativo. Su fortaleza radica en la existencia de rutinas de reporte estandarizadas, alineadas a calendarios y formatos definidos, que permiten dar cuenta del estado del ejercicio del recurso y sostener la rendición de cuentas ante instancias federales y de control. Sin embargo, el análisis muestra que el monitoreo se encuentra fuertemente orientado al cumplimiento informativo, más que a la gestión activa del desempeño. Si bien, se reportan indicadores de la MIR, estos no se utilizan de forma sistemática para anticipar riesgos, ni existen indicadores de gestión propios del proceso que permitan evaluar la calidad del monitoreo. En consecuencia, la etapa cumple eficazmente su función de visibilidad y control, pero presenta una oportunidad estratégica para evolucionar hacia un esquema de seguimiento más analítico y preventivo, capaz de retroalimentar oportunamente la toma de decisiones.



Respecto a nómina, esta etapa 9 se consolida como el espacio donde el ejercicio del recurso adquiere lectura estratégica, al permitir observar de manera periódica el avance del gasto en servicios personales y su correspondencia con lo programado. El monitoreo se apoya en información financiera y administrativa robusta, lo que garantiza una alta visibilidad del comportamiento del gasto y sostiene la rendición de cuentas. Empero, el análisis evidencia que esta capacidad se utiliza principalmente con fines de reporte y validación ex post, más que como insumo para la gestión anticipada.

Si bien, se da un seguimiento a los indicadores establecidos en la MIR, estos no se traducen sistemáticamente en alertas tempranas ni en ajustes oportunos, lo que limita el potencial del proceso para prevenir inconsistencias y fortalecer la toma de decisiones durante el ejercicio. En este sentido, la etapa que se analiza cumple de manera adecuada su función informativa, no así un monitoreo más analítico y preventivo del gasto en nómina.

**Tabla 24.** *Análisis de Monitoreo del avance en la ejecución del recurso: Nómina.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo quincenal y mensual del ejercicio de Monitoreo quincenal y mensual del ejercicio del presupuesto destinado a nómina.</li> <li>2. Seguimiento del avance respecto al techo presupuestal anual del FONE.</li> <li>3. Análisis del impacto financiero de incidencias, altas, bajas y movimientos.</li> <li>4. Verificación de congruencia entre nómina programada y ejecutada. Revisión del avance en indicadores y metas vinculadas a la MIR.</li> <li>5. Identificación de riesgos presupuestales (subejercicio, sobre-ejercicio).</li> </ol>

		<p>6. Elaboración de reportes consolidados para SED, SEP y auditorías.</p> <p>7. Propuesta de medidas correctivas en caso de desviaciones.</p>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes quincenales de nómina.</li> <li>- Calendarios y metas programadas.</li> <li>- Sistema de Nómina y SAP.</li> <li>- Catálogo de plazas y estructura organizacional</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Recursos Humanos.</li> <li>- Dirección de Remuneraciones.</li> <li>- Dirección de Planeación.</li> <li>- Administración y Finanzas.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal.</li> <li>- SEP/DGSANEF.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Cierre de nómina programada.</p> <p>Fin: Emisión de reportes consolidados del avance del recurso.</p>
	Articulación	RH ↔ Planeación ↔ Finanzas Estatal ↔ SEP Federal.
Insumos y recursos	Tiempo	De acuerdo con lo planeado. Sin embargo, es calendarizado externamente lo que limita la posibilidad de realizar ajustes oportunos dentro del ejercicio.
	Personal	Suficiente. Competente con especialización diferenciada. Perfiles de planeación, finanzas y análisis presupuestario. Capacitación principalmente normativa y técnica, con énfasis en reportes más que en análisis predictivos.
	Recursos financieros	Suficientes.
	Infraestructura	Suficiente y funcional. Los sistemas permiten generar reportes y consolidar la información.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de avance presupuestal.</li> <li>- Informes MIR (metas e indicadores).</li> <li>- Conciliaciones programado vs ejecutado.</li> <li>- Alertas de riesgo presupuestal.</li> <li>- Informes para auditoría.</li> </ul>
Sistemas de información	Existencia	Existen y permiten registrar y consolidar la información financiera, presupuestaria de nómina.

	Viabilidad	Los sistemas son viables para el seguimiento del avance, aunque requieren procesos manuales de conciliación para el análisis integral.
Coordinación		Adecuada. Es funcional y periódica. Se articula para cumplir con obligaciones de información.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Parcial. Se vincula indirectamente como mecanismo de seguimiento, no como producto explícito.
	Relevancia	Alta. Permite conocer el grado de avance del ejercicio del recurso y sustenta la rendición de cuentas.
	Adecuación	Suficiente. Pero la normativa prioriza cumplimiento informativo sobre análisis de desempeño.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Indirecto. Permite observar tendencias y alertar sobre desviaciones.
	Posición de la fase en el proceso	Seguimiento agregado. Es transversal al ejercicio del recurso.
	Riesgo y sostenibilidad	Media. Se centra solo en reportes lo que limita la capacidad de corrección oportuna y se potencia el riesgo de sostenibilidad del Fondo.
	Visibilidad y control	Alta. Visible para instancias federales y órganos de control.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No se identifican mecanismos específicos. El impacto es indirecto vía certeza del ejercicio del recurso.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	No se identifican indicadores específicos de esta etapa.
	Seguimiento	Se da por medio de reportes periódicos y validaciones institucionales, sin un sistema de alertas tempranas formalizado.
Consolidación operativa	Normativa	Consolidada.
	Conocimiento	Adecuado.
	Estandarización	Media-Alta. Estandarizada en formatos de reporte, pero menor en análisis e interpretación.
	Retroalimentación	Se da principalmente de manera vertical e indirecta, a través de la federación, orientada al cumplimiento.
	Mejoras	No se identifican mecanismos institucionalizados para la implementación sistemática de mejoras derivadas del monitoreo del avance; el proceso se orienta

		más al cumplimiento informativo que a la mejora continua.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Para el caso del gasto operativo, esta etapa hace posible la observación del avance del ejercicio de los recursos destinados a bienes y servicios a partir de reportes financieros y programáticos que consolidan la información del gasto. Este monitoreo aporta visibilidad sobre el ritmo de ejecución y facilita la identificación de subejercicios o concentraciones del gasto hacia el cierre del ejercicio. Sin embargo, el análisis muestra también que su uso se encuentra orientado principalmente al cumplimiento de obligaciones de reporte, con un alcance limitado para anticipar rezagos o reprogramar oportunamente el gasto. Si bien se da seguimiento a los indicadores de la MIR, estos no se emplean de manera sistemática para valorar la calidad del ejercicio del gasto operativo, ni para activar mecanismos preventivos, lo que restringe el potencial del proceso como herramienta de gestión y lo mantiene, en la práctica, como un instrumento de control ex post.

**Tabla 25.** *Análisis de Monitoreo del avance en la ejecución del recurso: Gasto operativo.*

Concepto		Descripción
Descripción del proceso	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento mensual del ejercicio de capítulos 2000 y 3000.</li> <li>2. Validación de suficiencia presupuestal en SAP.</li> <li>3. Monitoreo del avance de requisiciones, contratos y facturas.</li> <li>4. Análisis del avance del gasto por partida, programa y área usuaria.</li> <li>5. Revisión del avance de metas operativas.</li> <li>6. Identificación de riesgos (rezagos, subejercicio o sobre ejercicio).</li> </ol>

		<p>7. Elaboración de reportes para Finanzas Estatal, SEP y auditorías.</p> <p>8. Propuesta de acciones preventivas y correctivas.</p>
	Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisiciones, contratos, facturas.</li> <li>- SAP (presupuesto y contabilidad).</li> <li>- Registros consolidados de adquisiciones y servicios.</li> <li>- Calendario de gasto.</li> <li>- Metas e indicadores operativos</li> </ul>
	Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>- Área de Adquisiciones.</li> <li>- Control Presupuestal.</li> <li>- Contabilidad gubernamental.</li> <li>- Secretaría de Finanzas Estatal. Instancias federales (SEP/SHCP/TESOFE), cuando aplica.</li> </ul>
	Límites del proceso	<p>Inicio: Disponibilidad de información consolidada sobre la ejecución del gasto operativo en un periodo determinado.</p> <p>Fin: Emisión y difusión de reportes de avance financiero y programático.</p>
	Articulación	Adquisiciones ↔ Control Presupuestal ↔ Finanzas Estatal
	Insumos y recursos	Tiempo
Personal		Suficiente. Es competente, con especialización administrativa y financiera.
Recursos financieros		Suficientes. El monitoreo del avance se cubre con gasto corriente institucional.
Infraestructura		Suficiente y funcional. Los sistemas existentes permiten consolidar la información del gasto.
Productos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de avance en la ejecución del gasto operativo.</li> <li>- Informes de seguimiento de comportamiento de indicadores.</li> </ul>
	Existencia	Existen. Son sistemas financieros y administrativos que permiten registrar y

Sistemas de información		consolidar información del ejercicio del gasto operativo.
	Viabilidad	Media. Son viables para el seguimiento del avance, pero requieren conciliaciones y cruces manuales para análisis integral.
Coordinación		Se da de manera funcional y periódica, orientada principalmente al cumplimiento del o los informes. Se da entre los departamentos de Adquisiciones, Finanzas y Presupuesto.
Pertinencia del proceso	Coherencia	Baja. No se identifica explícitamente como producto o actividad en la MIR, pero contribuye indirectamente al seguimiento del desempeño y al control del ejercicio del recurso.
	Relevancia	Alta. Permite conocer el avance del gasto operativo y sustenta la rendición de cuentas.
	Adecuación	Suficiente. Permite reportar el avance, sin embargo, prioriza el cumplimiento informativo sobre el análisis del desempeño.
Importancia estratégica del proceso	Impacto en indicadores	Medio. El impacto es indirecto. Permite observar tendencias y alertar sobre desviaciones en el ejercicio del gasto.
	Posición de la fase en el proceso	Media. Es una fase de seguimiento agregado, es transversal al ejercicio del recurso.
	Riesgo y sostenibilidad	Media. Es un monitoreo que está centrado exclusivamente en el informe, lo que limita la capacidad de corrección oportuna y mejora continua.
	Visibilidad y control	Alta. Visible para instancias federales y órganos de control.
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario		No se identifican mecanismos específicos se observa la satisfacción de manera indirecta a través de la disponibilidad y funcionamiento de bienes y servicios.
Monitoreo y seguimiento	Indicadores	No se identifican indicadores formalmente documentados específicos de esta etapa.
	Seguimiento	Mediante reportes periódicos y validaciones institucionales, sin un sistema formal de alertas tempranas.
Consolidación operativa	Normativa	En vías de consolidación. Se cuenta con normativa de reporte de FONE y del PBR-SED.
	Conocimiento	Alto. La normativa es conocida por los directivos y operadores, pero se basa más en el proceso para generar los reportes correspondientes y en menor medida en el

	desarrollo de análisis complejos sobre el desempeño.
Estandarización	Alta. Se encuentran estandarizados la generación de reportes. Sin embargo, está limitado el análisis y la interpretación de estos.
Retroalimentación	De manera vertical y externa, viene principalmente de observaciones de instancias federales, orientada al cumplimiento informativo.
Mejoras	No se identifican mecanismos institucionalizados para la implementación sistemática de mejoras derivadas del monitoreo del avance; el proceso se orienta principalmente al cumplimiento de obligaciones de información.

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Debe resaltarse que esta etapa constituye el mecanismo institucional para dar visibilidad agregada al comportamiento del ejercicio de los recursos del FONE y al avance de los indicadores asociados, tanto en nómina como en gasto operativo. Su fortalece central radica en la existencia de rutinas de reporte estandarizadas, alineadas a calendarios y formatos definidos, que permiten cumplir con las obligaciones de información y sostener la rendición de cuentas ante instancias federales y órganos de control.

Sin embargo, el análisis evidencia que el proceso se encuentra predominantemente orientado al cumplimiento informativo, con un uso limitado de la información generada para la gestión activa del desempeño. En consecuencia, esta etapa se encuentra operativamente consolidada como instrumento de control y visibilidad, pero parcialmente desarrollada como herramienta de monitoreo estratégico, representando un área de oportunidad para transitar hacia esquemas más analíticos, preventivos y orientados a resultados.

## **SECCIÓN V. MEDICIÓN Y VALORACIÓN GENERAL DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS**

En este apartado se muestra el resumen de la medición de cada proceso con base en la estructura propuesta en los Términos de Referencia para Evaluación de Procesos. En principio, se muestra el cuadro sintético que contiene en las filas el proceso analizado y en las columnas si se cumple o no con la característica de la estructura. Eso es si es suficiente, adecuada, etcétera. Es importante recalcar que este sistema binario no evalúa calidad, normativa ni resultados sino la capacidad operativa mínima para sostener el proceso sin fricción.

Se utilizará una variable binaria en la cual la equivalencia de un Sí es igual a 1 y el NO es igual a 0. Es importante resaltar que este es un cuadro sintético para ambos subprocesos, tanto para nómina como para gasto operativo, lo que implica que, si en algún subproceso es suficiente, pero en el otro subproceso no, se asume como negativo.

Para medir el nivel de consolidación se propone la escala referida en el Anexo IV. Sobre la escala de medición del nivel de consolidación



**Tabla 26.** Cuadro de Identificación y valoración de características de procesos.

Proceso/Característica	¿Tiempo es suficiente?	¿Personal es suficiente?	¿Recursos financieros suficientes?	¿Infraestructura es adecuada?	¿Insumos tecnológicos suficientes?	¿Productos son insumos para ejecutar proceso subsecuente?	¿Sistemas de información útiles?	¿Forma en que se ejecuta el proceso es pertinente?	¿Existen características con importancia estratégica?	¿Se cuenta con opinión de los actores?	¿Se cuenta con mecanismos para conocer grado de satisfacción de usuarios?	Total	Porcentaje total del proceso [ (= Total /11)*100]
Planeación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10	91%
Difusión institucional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	82%
Solicitud de recursos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	82%
Elegibilidad de movimientos de personal y operativo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	82%
Gestión de recursos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	82%
Dispersión de recursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	82%
Monitoreo de la aplicación del recurso	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	73%
Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7	64%
Monitoreo del avance en la ejecución del recurso	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	8	73%
Reintegro de subejercicio y cancelación de cuenta bancaria	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	6	55%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8.4</b>	<b>76%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

A partir del análisis de los componentes desagregados de manera general, se resalta que no existen mecanismos sistemáticos en ninguna etapa. El proceso está completamente orientado a una lógica financiera y administrativa, sin instrumentos para capturar percepción, experiencia o satisfacción de usuarios finales. Respecto al tiempo, se observa que es suficiente, pero es el que menor nivel de consolidación presenta (40%). En la mayoría de las etapas, el tiempo resulta insuficiente, especialmente en aquellas asociadas a validación, monitoreo, atención de incidencias y cierre. La operación depende de picos de carga concentrados, calendarios externos y una lógica reactiva, lo que evidencia que el proceso funciona bajo presión, más que con holgura operativa.

Respecto a la opinión de los actores, se observa un nivel de consolidación incipiente (50%) pues la opinión de los actores aparece de forma parcial y no institucionalizada. Se concentra en etapas iniciales y en atención de quejas, pero no se incorpora como insumo sistemático para la mejora del proceso. De la misma forma, al analizar si los productos son insumos para ejecutar procesos subsecuentes (70%), se observa que el proceso general se mantiene en etapas operativas, pero se rompe en fases de control y cierre. Los productos de monitoreo, quejas y reintegros no retroalimentan formalmente etapas previas.

En cuanto al personal, resulta suficiente en la mayoría de las etapas, particularmente en las operativas. Pero, la suficiencia del personal se sostiene en gran medida en la experiencia acumulada y prácticas informales, no en un diseño balanceado de cargas de trabajo. Las etapas de atención a quejas y reintegro evidencian límites claros sobre esta característica.

En cuanto a los recursos, infraestructura, tecnología, presentan niveles de consolidación óptimos, lo anterior quiere decir que están plenamente integrados en cada etapa y posibilitan el funcionamiento del proceso general y a nivel particular. Además, se demuestra la pertinencia y la importancia estratégica de cada una de las etapas.

Lo anterior puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 27.** *Semaforización y nivel de consolidación de los componentes de los procesos.*

<b>Característica</b>	<b>% total del proceso</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Dictamen</b>
<b>Tiempo</b>	40%	● Rojo	No consolidado
<b>Personal</b>	80%	● Verde claro	Consolidado
<b>Recursos financieros</b>	100%	● Verde sólido	Óptimo
<b>Infraestructura</b>	100%	● Verde sólido	Óptimo
<b>Insumos tecnológicos</b>	100%	● Verde sólido	Óptimo
<b>Insumos para el proceso subsecuente</b>	70%	● Verde claro	Consolidado
<b>Sistemas de información</b>	100%	● Verde sólido	Consolidado
<b>Pertinencia</b>	100%	● Verde sólido	Consolidado
<b>Importancia estratégica</b>	100%	● Verde sólido	Consolidado
<b>Opinión de actores</b>	50%	● Naranja	Proceso en desarrollo
<b>Satisfacción de usuarios</b>	0%	● Rojo	Incipiente

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

En un análisis puntual sobre el nivel de consolidación del proceso, se observa que el de menor nivel de consolidación es el reintegro de subejercicio y cancelación de cuenta bancaria con 55%. Aunque es normativamente clara y operativamente posible, su ejecución se caracteriza por alta presión temporal, dependencia de personal clave y una lógica predominantemente reactiva, concentrada en cierres. La etapa funciona como un mecanismo de corrección posterior, sin retroalimentar de manera sistemática al resto del proceso, lo que limita su contribución al aprendizaje institucional y la ubica como el principal punto crítico del ciclo.

En un nivel medio de consolidación, con 64%, se encuentra la atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso. Esta etapa opera

adecuadamente para atender incidencias y dar respuesta administrativa, pero lo hace bajo una lógica caso por caso, con escasa estandarización de tiempos y sin mecanismos para traducir las inconformidades atendidas en mejoras preventivas del proceso. Su contribución al control es relevante, pero su impacto estratégico es restringido.

La etapa de monitoreo de la aplicación del recurso se encuentra como un proceso consolidado. Se sustenta en registros financieros y administrativos contables. Sin embargo, su alcance analítico es limitado, ya que el monitoreo se orienta principalmente al cumplimiento y a la detección posterior de desviaciones, sin generar alertas tempranas ni alimentar de manera sistemática decisiones operativas. Mientras que, el monitoreo del avance en la ejecución del recurso también se encuentra como un proceso consolidado (73%), aunque al igual que el monitoreo de la aplicación, su uso se concentra en el cumplimiento informativo, con una integración limitada de los indicadores y resultados en la gestión preventiva del desempeño del Fondo. El resto de los procesos se encuentran en un nivel consolidado alto u óptimo. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 28. *Semaforización por nivel de consolidación de procesos.*

Proceso	% total del proceso	Semáforo	Dictamen
Planeación	91%	● Verde sólido	Proceso óptimo
Difusión institucional	82%	● Verde sólido	Proceso óptimo
Elegibilidad de movimientos de personal y operativo	82%	● Verde sólido	Proceso óptimo
Gestión de recursos	82%	● Verde sólido	Proceso consolidado
Dispersión de recursos	82%	● Verde sólido	Proceso consolidado
Monitoreo de la aplicación del recurso	73%	● Verde claro	Proceso consolidado
Atención de quejas, aclaraciones y	64%	● Verde claro	Proceso consolidado

<b>denuncias sobre el ejercicio del recurso</b>			
<b>Monitoreo del avance en la ejecución del recurso</b>	73%	● Verde claro	Proceso consolidado
<b>Reintegro de subejercicio y cancelación de cuenta bancaria</b>	55%	● Amarillo	Proceso operable
<b>Nivel de consolidación del proceso</b>	76%	● Verde claro	Proceso consolidado

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

Entonces, el ciclo operativo del Fondo presenta una consolidación alta y relativamente homogénea en sus etapas sustantivas (planeación, difusión, elegibilidad, gestión y dispersión), mientras que las etapas de control y cierre concentran los menores niveles de consolidación. Este patrón confirma que el proceso es sólido en su diseño y operación cotidiana, pero más débil en la retroalimentación, el cierre y el aprendizaje institucional, reforzando el diagnóstico de que el principal reto del Fondo es operativo y de gestión, no normativo ni financiero.

En el cruce entre la consolidación por etapa y componente confirma que el ciclo operativo del Fondo presenta una alta madurez estructural, pues cuenta con normativa clara y suficiente, recursos financieros disponibles, infraestructura adecuada, insumos tecnológicos disponibles, sistemas de información funcionales y roles y responsabilidades definidos, pero una madurez limitada en componentes de gestión estratégica como tiempo suficiente, productos que retroalimentan procesos subsecuentes, opinión sistemática de los actores, mecanismos de satisfacción de usuarios y uso analítico de la información. Las etapas con mayor consolidación coinciden con componentes fuertes, mientras que las etapas con menor desempeño reflejan debilidades transversales en tiempo, retroalimentación y uso analítico de la información. Este patrón valida que

el principal reto del proceso no es normativo ni financiero, sino operativo, analítico y de gestión del desempeño.

## SECCIÓN VI. HALLAZGOS Y RESULTADOS

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.

### **6.1 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 **cuernos 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 **cuernos 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 **cuernos 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 **cuernos 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 **cuernos 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 **cuernos 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 **cuernos 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.

### **6.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

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 tomarán 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).

**Tabla 29.** *Equivalencias con componentes FODA.*

<b>ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR EN EVALUACIONES DE PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES DEL FODA</b>
<p><b>Fortalezas:</b> 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><b>Buenas prácticas:</b> Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> 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><b>Áreas de oportunidad:</b> Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.</p>	<p><b>Oportunidades:</b> Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.</p>
<p><b>Cuellos de botella (INTERNOS):</b> Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.</p>	<p><b>Debilidades:</b> 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><b>Cuellos de botella (EXTERNOS):</b> Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.</p>	<p><b>Amenazas:</b> 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 requerentes 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 vacaciones.
- 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.

### 6.3 Resultados del análisis FODA

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) se desagrega en dos subprocesos: pago de nómina (servicios personales) y gasto operativo. De manera general se observa que el FONE cuenta con un diseño normativo y financiero sólido, sin embargo, el documento rector que sustenta el Programa FONE (Diagnóstico Fondo FONE 2024) presenta diversas debilidades importantes en coherencia interna, definición de población objetivo y alineación de objetivos, esta situación abre oportunidades claras de rediseño estratégico; aunque cabe precisar que se entiende que tal acción estaría delimitada de manera estructural a la rigidez normativa y dependencias federales,

dado que toda la base normativa de su operación esta regulada desde el nivel federal.

A manera de resumen se podrían señalar los siguientes como los principales hallazgos y resultados de la evaluación de procesos a este Fondo:

### **1) Planeación**

La planeación en el subproceso de nómina muestra que es altamente estratégico, normado y controlado, empero también es muy sensible a errores, dependiente del contexto federal y con oportunidades claras de mejora. De igual forma, el subproceso de gasto operativo es un proceso bien estructurado, estandarizado y relevante, pero al igual que el subproceso de nómina es altamente dependiente del contexto financiero federal, con oportunidades claras de mejora en retroalimentación, satisfacción del beneficiario.

### **2) Difusión institucional**

La difusión institucional en el subproceso de nómina demuestra que es un proceso estratégico, pertinente y bien coordinado, pero con retos claros en estandarización, medición, retroalimentación y mejora continua, y altamente sensible a cambios normativos federales. De igual forma en el subproceso de gasto operativo se demuestra que es un proceso estratégico, pertinente y bien coordinado, aunque con retos claros en retroalimentación, visibilidad, acceso a sistemas y consolidación, y altamente sensible a cambios normativos y financieros.

### **3) Solicitud de recursos**

La solicitud de recursos en el subproceso de nómina demuestra que es un proceso estratégico, pertinente y técnicamente sólido, aunque con debilidades en estandarización de tiempos, capacitación formal y retroalimentación, y con serias amenazas asociadas a la presión operativa en fechas de cierre presupuestal o actividades no programadas, lo que posibilita una alta sensibilidad al error. De igual forma en el subproceso de gasto operativo se encontró que es un proceso bien definido, normativamente pertinente y operativamente relevante, y que al igual que en el de nóminas presenta debilidades en estandarización de tiempos, retroalimentación y gestión de cargas de trabajo, y con amenazas asociadas a la presión operativa y al riesgo de subejercicio.

### **4) Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo**

La etapa de elegibilidad de movimientos de personal en el subproceso de nómina muestra que es un proceso altamente estratégico, estandarizado y controlado, pero muy sensible al error, con oportunidades claras de fortalecimiento en sistematización del conocimiento, retroalimentación y mejora continua, y con riesgos elevados por su impacto directo en la sostenibilidad financiera del fondo. Así mismo en lo relacionado al subproceso de gasto operativo se identificó que es un proceso crítico, estratégico y altamente controlado, pero con retos importantes en estandarización, capacitación, tiempos de ejecución y mejora continua, y con riesgos elevados asociados a su impacto directo en la legalidad y sostenibilidad del financiamiento.

### **5) Gestión de recursos**

En la gestión de recursos para el subproceso de nómina se encontró que este es un proceso crítico, altamente estandarizado y controlado, pero muestra retos

importantes en monitoreo integral, retroalimentación, mejora continua e indicadores de gestión, y con riesgos elevados por su impacto directo en la continuidad del servicio educativo. Así mismo, para el subproceso de gasto operativo se determinó que es un proceso bien definido, estandarizado y normativamente sólido, aunque presenta retos importantes en monitoreo operativo, retroalimentación, mejora continua y enfoque al usuario, y con riesgos asociados a su dependencia presupuestal y presión operativa.

### **6) Dispersión de recursos**

Para la dispersión de recursos se encontró que el subproceso de nómina es un proceso crítico, altamente estandarizado y normativamente consolidado, pero con debilidades importantes en control operativo, retroalimentación y mejora continua, además con serias amenazas por su alta sensibilidad al error y dependencia del calendario federal. De igual forma el subproceso de gasto operativo en este proceso se considera como un proceso crítico, normativamente consolidado y financieramente controlado, con debilidades claras en gestión operativa, retroalimentación e institucionalización de la mejora continua, y con amenazas relevantes asociadas a su alta criticidad y dependencia del calendario financiero.

### **7) Monitoreo de aplicación de recursos**

El monitoreo de aplicación de recursos en el subproceso de nómina demuestra que es un proceso formal, estandarizado y estratégicamente clave, pero con retos en prevención, retroalimentación e integración de sistemas, y con amenazas asociadas a su alta sensibilidad al error y presión operativa permanente. En tanto que en el subproceso de gasto operativo muestra que es un proceso formal, estandarizado y estratégicamente relevante, pero con retos

claros en prevención, retroalimentación, indicadores e integración operativa, y con amenazas asociadas a su dependencia del calendario financiero y actores externos.

### **8) Reintegro de recursos por subejercicio**

En cuanto al reintegro de recursos por subejercicio se encontró que es un proceso normativamente sólido, estandarizado y clave para la transparencia, pero reactivo, con oportunidades claras para fortalecer su uso preventivo y articulación con otros procesos, y con amenazas asociadas a la recurrencia del subejercicio y a la presión de auditoría.

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

Respecto a esta etapa se encontró que es clave para la transparencia, pero principalmente reactivo, ya que no existe evidencia de su existencia formal por lo que presenta grandes oportunidades para fortalecer su uso preventivo y su vinculación con el monitoreo de nómina y gasto operativo.

### **10) Monitoreo del avance en la ejecución del recurso**

El monitoreo del avance en la ejecución del recurso muestra que es un proceso estratégico y altamente controlado, pero con retos en prevención, diversificación de indicadores y medición directa de la satisfacción, y con amenazas asociadas a su alta sensibilidad al error y presión operativa permanente. De manera específica del gasto operativo presenta amenazas asociadas a su dependencia del calendario financiero, proveedores y presión de auditoría.



## **SECCIÓN VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

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 prorrateos 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.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2013). Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2013.  
[https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2013i/Documentos/Auditorias/2013\\_MR-FAEB\\_a.pdf#:~:text=El%209%20de%20diciembre%20de%202013%20es%20publicado,Aportaciones%20para%20la%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica%20y%20Normal%20%28FAEB%29.](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2013i/Documentos/Auditorias/2013_MR-FAEB_a.pdf#:~:text=El%209%20de%20diciembre%20de%202013%20es%20publicado,Aportaciones%20para%20la%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica%20y%20Normal%20%28FAEB%29.)
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2020). Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) MR-FONE Cuenta Pública 2020.  
[https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2020c/Documentos/Auditorias/MR-FONE\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2020c/Documentos/Auditorias/MR-FONE_a.pdf)
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2025). Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) MR-FONE Cuenta Pública 2023  
[https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2023c/Documentos/Auditorias/MR-FONE\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2023c/Documentos/Auditorias/MR-FONE_a.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2017). Términos de Referencia. Evaluación de Procesos. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Obtenido de  
<https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Procesos.aspx>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (s.f.). Evaluaciones al Ramo General 33.  
<https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Ramo33/Paginas/EGR33.aspx>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.  
<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf>

Diario Oficial de la Federación (DOF). (1997). Decreto por el que se adiciona y reforma la Ley de Coordinación Fiscal.

[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcf/LCF\\_ref17\\_29dic97.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcf/LCF_ref17_29dic97.pdf)

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2007). Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos\\_Evaluacion\\_Programas.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluacion_Programas.pdf)

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2013). Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Coordinación Fiscal y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5324940&fecha=09/12/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5324940&fecha=09/12/2013#gsc.tab=0)

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014). Acuerdo por el que se da a conocer el Procedimiento y los plazos para llevar a cabo el proceso de conciliación de los registros de las plazas transferidas, así como la determinación de los conceptos y montos de las remuneraciones correspondientes. <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5333723>

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa\\_Sectorial\\_de\\_Educacion\\_2020-2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf)

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2024). Ley de Coordinación Fiscal.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>

Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.

Flick, U. (2015). El diseño de Investigación Cualitativa. Madrid: Morata.

Iracheta, C. A., y Iracheta, C. J. (2014). *Evaluación de los Fondos Metropolitano y Regional del Gobierno Federal Mexicano* (1a. Ed.) CIDE - Centro CLEAR para América Latina - SHCP - BID – Colegio Mexiquense - Centro Eure.

Periódico Oficial del estado de Tamaulipas (POET). (2025). SISTEMA de recursos Federales Transferidos (RFT), de la Secretaría de Hacienda, donde se integra la captura, revisión y validación de la información de los recursos federales del Ejercicio del Gasto y el Destino del Gasto, asignados por la Federación al Gobierno del Estado, así como la liga a la página de internet del Gobierno del Estado en que se encuentran publicados los reportes completos relativos al Cuarto Trimestre 2024, incluidos el registro de Indicadores y las Evaluaciones conforme a la captura de las Dependencias, Municipios y Organismos Descentralizados. <https://po.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2025/02/cl-15-040225-ANEXO.pdf>

Secretaria de Educación Pública (SEP). (2014a). Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/Lineamientos%20del%20Gasto%20de%20Operacion%20del%20Fondo%20de%20Aportaciones%20para%20la%20Nomina%20Educativa%20y%20Gasto%20Operativo.pdf)

Secretaria de Educación Pública (SEP). (2014b). Disposiciones específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada Nómina. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/Disposiciones Específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada nómina.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/Disposiciones%20Especificas%20que%20deberan%20observar%20las%20Entidades%20Federativas%20para%20registrar%20cada%20nomina.pdf)

Secretaria de Educación de Tamaulipas (SET). (2024). Diagnóstico Fondo FONE. Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo 2024. <https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/diagnostico-fone-2024.pdf>

Secretaria de Educación Pública (SEP). (2016). Criterios y procedimiento que deberán observar las autoridades educativas para realizar movimientos de creación, cancelación, conversión, reubicación, transferencia, cambio de centro de trabajo y promoción relativas a plazas federalizadas. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/criterios movimientos plazas.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/criterios%20movimientos%20plazas.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Ramos Generales. <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2024/generales>



Soto-Lesmes, V., y Durán de Villalobos, M. M. (2010). El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa.

Tarrés, M. L. (2013). Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. México, D.F.: El Colegio de México-FLACSO México.

Vela Peón, F. (2013). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En M. L. Tarrés, Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social (págs. 63-92). México, D.F.: El Colegio de México-FLACSO México.

## ANEXOS

### ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL FONE

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Ramo 33
	Institución	Secretaría de Educación de Tamaulipas
	Entidad	Tamaulipas
	Unidad Responsable	Secretaría de Educación de Tamaulipas
	Clave Presupuestal	Sin dato
	Nombre del Fondo	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)
	Año de Inicio	2015
	Responsable titular del Fondo	Dr. Miguel Ángel Valdez García
	Teléfono de contacto	(834) 318 66 58
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:miguelangel.valdezgarcia@set.edu.mx">miguelangel.valdezgarcia@set.edu.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del fondo	De acuerdo con el artículo 26 de la Ley de Coordinación Fiscal el objetivo del FONE se orienta a apoyar a las entidades federativas a cubrir gastos de operación relacionados exclusivamente con las atribuciones, en materia de educación básica y normal, que de manera exclusiva se les asignan, respectivamente, en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación.
	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley de Coordinación Fiscal.</li> <li>▪ Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.</li> <li>▪ Ley General de Educación.</li> <li>▪ Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.</li> <li>▪ Disposiciones en materia del Servicio Profesional Docente.</li> </ul>

Tema	Variable	Datos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposiciones específicas que deberán observar las Entidades Federativas para registrar cada nómina.</li> </ul>
	Eje del PND con el que está alineado	PND 2019-2024. Eje General: Bienestar.
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de calidad en todos los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional y para todas las personas.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo prioritario 1: Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</li> <li>Objetivo prioritario 2: Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.</li> <li>Objetivo prioritario 3: Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.</li> </ul>
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa bruta de escolarización (cobertura)</li> <li>Porcentaje de eficiencia terminal del Sistema Educativo Nacional – Nacional.</li> </ul>

Tema	Variable	Datos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de abandono escolar.</li> <li>▪ Porcentaje de personal educativo beneficiado con asignación de plaza o incentivo a partir de los procesos de selección determinados por el Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.</li> </ul>
	Propósito del Fondo	Tiene como propósito garantizar el financiamiento de los servicios educativos mediante una administración eficiente y transparente de los recursos destinados a cubrir la nómina del personal educativo y los gastos operativos relacionados.
<b>Población potencial</b>	Definición	Instituciones educativas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Unidad de medida	Escuelas públicas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Cuantificación	7,349
<b>Población objetivo</b>	Definición	Instituciones educativas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Unidad de medida	Escuelas públicas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Cuantificación	7,349
<b>Población atendida</b>	Definición	Instituciones educativas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Unidad de medida	Escuelas públicas de Educación Básica y escuelas Normales Públicas
	Cuantificación	7,349
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	16,634,456.00
	Presupuesto modificado (MDP)	17,137,874.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	17,137,874.00

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	32
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Nacional

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE.

Modelo General de Procesos FONE Tamaulipas	Subproceso	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
			(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación</b> (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se realiza el programa FONE, se determina el presupuesto anual de egresos y la asignación del recurso FONE para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente.	Nómina	1.1	<b>Diagnóstico del Fondo FONE</b> Diseñar el Programa del Fondo a partir de determinar su diagnóstico, identificar problemática, definición de objetivos, indicadores y alineación.
	Gasto Operativo	1.2	<b>Integración del POA</b> Realizar el análisis de las necesidades, definición de objetivos, establecer indicadores, alineación al PED y distribución del techo presupuestal por partidas.
<b>Difusión institucional:</b> Proceso mediante el cual se dan a conocer de manera institucional las reglas de operación, lineamientos y procedimientos necesarios para que tanto gasto corriente como gasto de operación sean devengados correctamente.	Nómina	2.1	<b>Difusión de convocatorias y lineamientos</b> Elaborar todo tipo de comunicados para dar a conocer los lineamientos para la elegibilidad y permanencia del personal.
	Gasto Operativo	2.2	<b>Difusión interna para operación del gasto</b> Elaborar todo tipo de comunicados para dar a conocer las reglas de operación para el ejercicio del gasto operativo.
<b>Solicitud de recursos:</b> Conjunto de acciones que realizan los operadores de los Programas Presupuestarios para solicitar el recurso necesario para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales.	Nómina	3.1	<b>Solicitud de recursos para servicios personales</b> Proceso a través del cual se identifican necesidades de personal y se realiza la validación programática y presupuestal para la integración y validación de la solicitud.
	Gasto Operativo	3.2	<b>Solicitud de recursos para adquisición de bienes o servicios</b> Proceso a través del cual se realiza la identificación de

			necesidades de bienes y servicios, se integra la requisición, se valida y verifica la disponibilidad presupuestal.
<p><b>Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo:</b> Proceso mediante el cual se verifica, valida y determina la elegibilidad de las personas trabajadoras o de las áreas usuarias y proveedores, conforme a la normativa aplicable y los requisitos administrativos.</p>	Nómina	4.1	<p><b>Elegibilidad de personal</b></p> <p>Proceso mediante el cual con base en la normativa vigente se verifica, comprueba, valida la inclusión de un trabajador.</p>
	Gasto Operativo	4.2	<p><b>Elegibilidad del proveedor</b></p> <p>Proceso mediante el cual con base en la normativa vigente se determina la elegibilidad técnica y normativa, validación documental y fiscal, registro del proveedor como elegible, autorización de requisición o contrato e integración de expediente.</p>
<p><b>Gestión de recursos:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se gestionan los recursos para cubrir servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Nómina	5.1	<p><b>Registro y validación de la nómina</b></p> <p>Es el proceso a través del cual se registra y valida la nómina del personal, se hace la integración en el sistema y se gestiona el pago.</p>
	Gasto Operativo	5.2	<p><b>Gestión y autorización pago a proveedores</b></p> <p>Es el proceso a través del cual se realiza la recepción de solicitudes de gasto operativo, verificación y validación de disponibilidad presupuestal y autorización de solicitud.</p>
<p><b>Dispersión de recursos:</b> Proceso a través del cual se procesan, validan y transfiere el recurso gestionado para pago de nómina o proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Nómina	6.1	<p><b>Dispersión de recursos para pago de nómina</b></p> <p>Proceso para la recepción y validación de nóminas, autorización y ejecución de dispersión y procesamiento de transferencias para el pago.</p>
	Gasto Operativo	6.2	<p><b>Dispersión de recursos para pago a proveedores</b></p> <p>Proceso para la verificación de suficiencia presupuestal, integración órdenes de pago,</p>

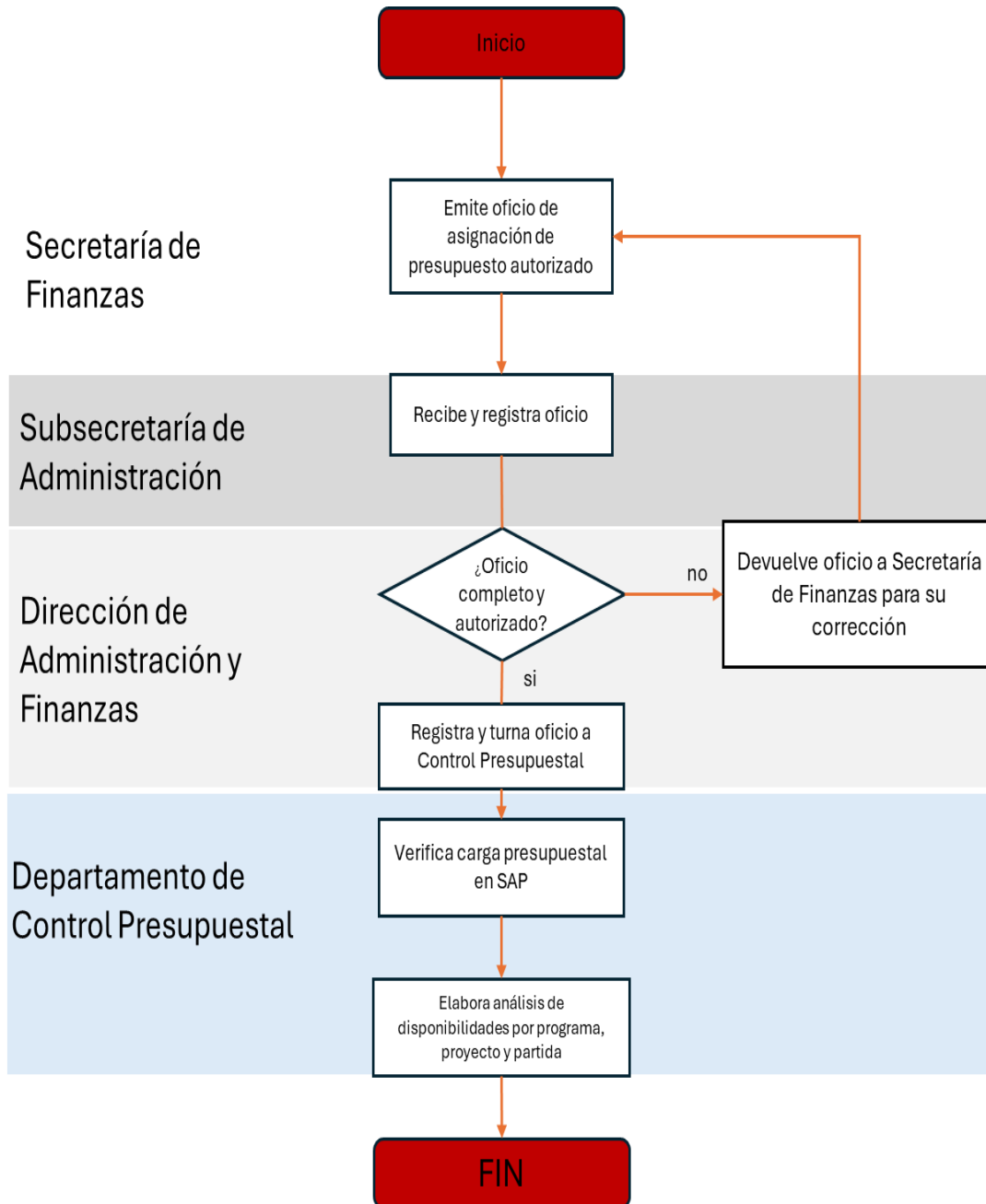
			procesamiento de transferencias y registro contable y presupuestal.
<p><b>Monitoreo de la aplicación del recurso:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales se da seguimiento a los movimientos presupuestarios generados para el pago de nómina y proveedores por servicios personales, recursos materiales y servicios generales.</p>	Nómina	7.1	<p><b>Seguimiento al pago de nómina</b></p> <p>Proceso mediante el cual se lleva el seguimiento, monitoreo, validación, verificación entre nómina programada y ejecutada, elaboración de reportes e integración de informes.</p>
	Gasto Operativo	7.2	<p><b>Seguimiento al pago de proveedores</b></p> <p>Proceso a través del cual se realiza el seguimiento mensual del ejercicio del gasto operativo, considerando entre otras actividades el monitoreo de las ordenes de compra, contratos y facturas, pagos programados contra ejecutados, emisión de reportes y elaboración de informes.</p>
<p><b>Reintegro de recursos por subejercicio:</b> Conjunto de acciones que se realizan para reintegrar el recurso por subejercicio y cancelar la cuenta bancaria.</p>	Nómina	8.1	<p><b>Identificación recurso no ejercido capítulo 1000</b></p> <p>Proceso mediante el cual se identifican los montos no ejercidos en nómina por diversas situaciones, integración de expediente, trámite para reintegro, registro contable y elaboración de reportes.</p>
	Gasto Operativo	8.2	<p><b>Identificación recurso no ejercido capítulo 2000 y 3000</b></p> <p>Proceso mediante el cual se identifica el gasto no ejercido, se determina el monto a reintegrar, se integra el expediente, el registro contable y los reportes.</p>
<p><b>Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso:</b> Procedimiento mediante el cual aquellos que reciban el pago de servicios personales o de gasto</p>	Nómina	9.1	<p><b>Inconformidades pago de nómina</b></p> <p>Proceso a través del cual se reciben, registran y clasifican las quejas, se canalizan, analizan y emiten respuesta.</p>



operativo puedan manifestar sus quejas, aclaraciones y denuncias por el ejercicio del recurso.	Gasto Operativo	9.2	<p><b>Inconformidades pago a proveedores</b></p> <p>Proceso a través del cual se reciben, registran y clasifican las quejas, verificación documental, revisión del estatus, emisión de respuesta y registro del caso.</p>
<p><b>Monitoreo del avance en la ejecución del recurso:</b> Proceso a través de cual se realizan ejercicios sistemáticos para monitorear e informar sobre el avance en la ejecución del recurso, así como en los indicadores.</p>	Nómina	10.1	<p><b>Avance en la ejecución del presupuesto para nómina</b></p> <p>Proceso mediante el cual se monitorea quincenal y mensualmente el ejercicio del presupuesto destinado al pago de la nómina.</p>
	Gasto Operativo	10.2	<p><b>Avance en la ejecución del presupuesto para gasto operativo</b></p> <p>Proceso mediante el cual se monitorea mensualmente el ejercicio del presupuesto destinado al capítulo 2000 y 3000 destinado a gasto operativo por FONE.</p>

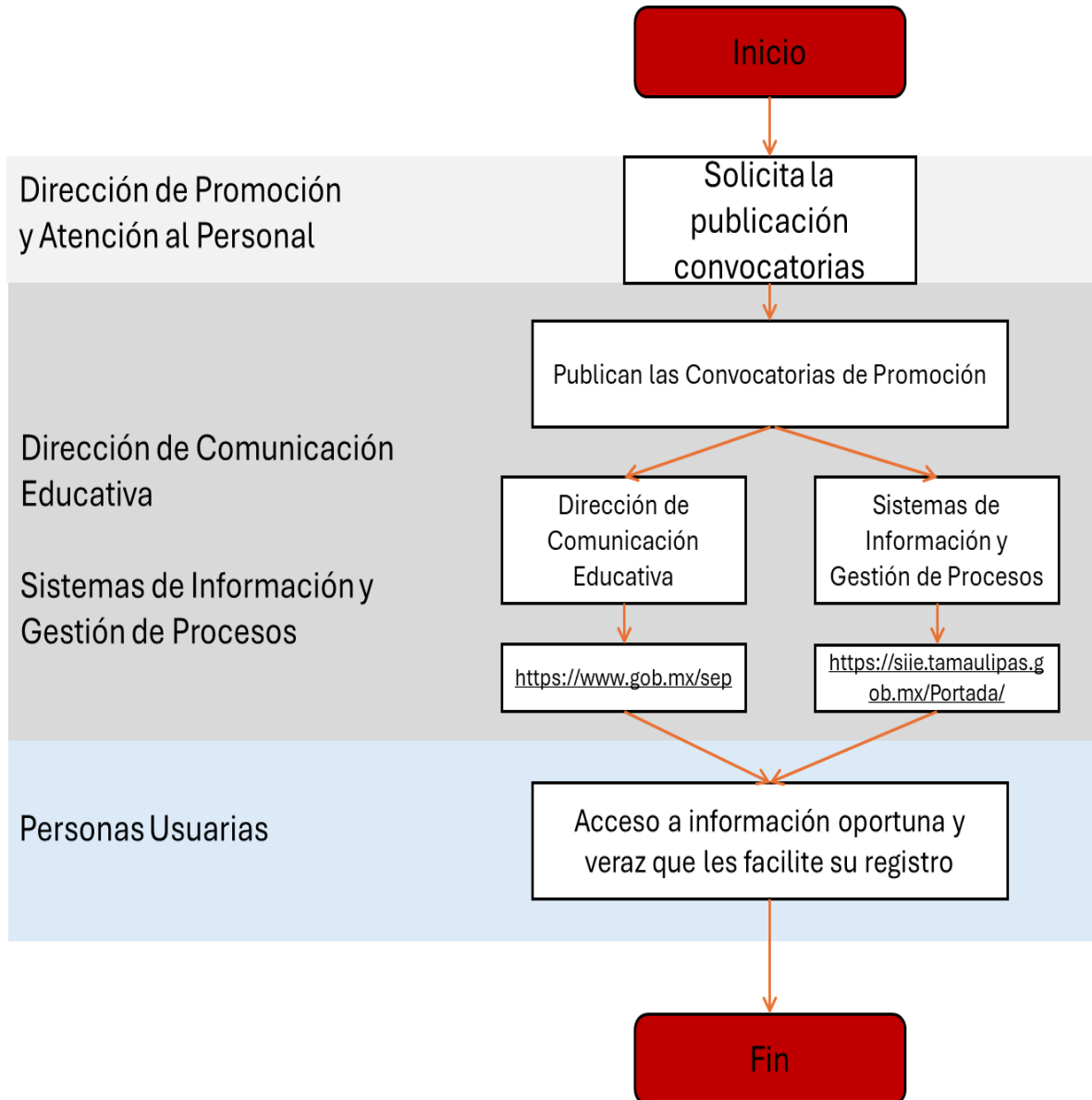
**ANEXO III. FLUJOGRAMAS FONE**

**1. Planeación**

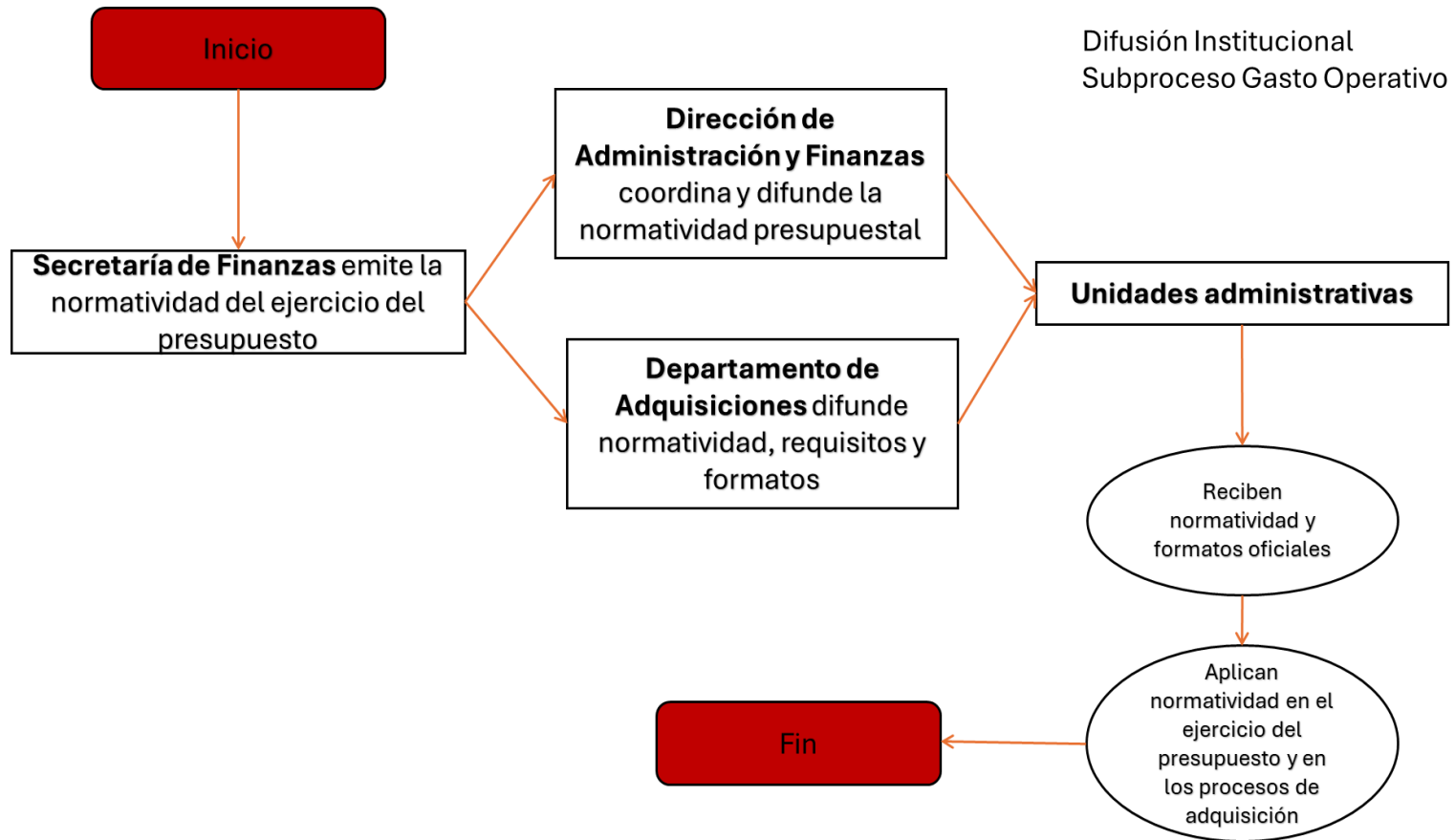


## 2. Difusión institucional

### Subproceso Nómina

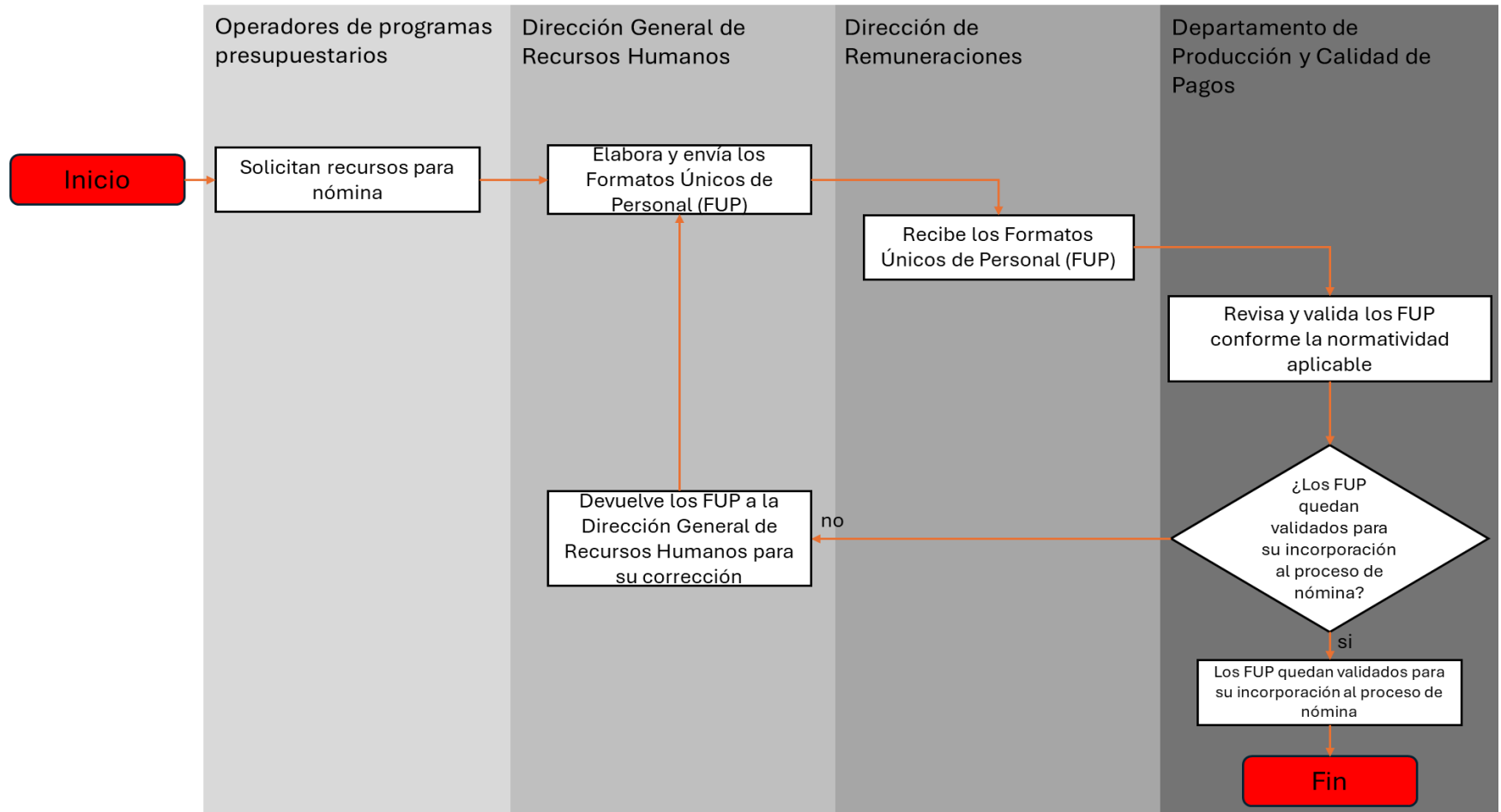


**Subproceso Gasto Operativo:**

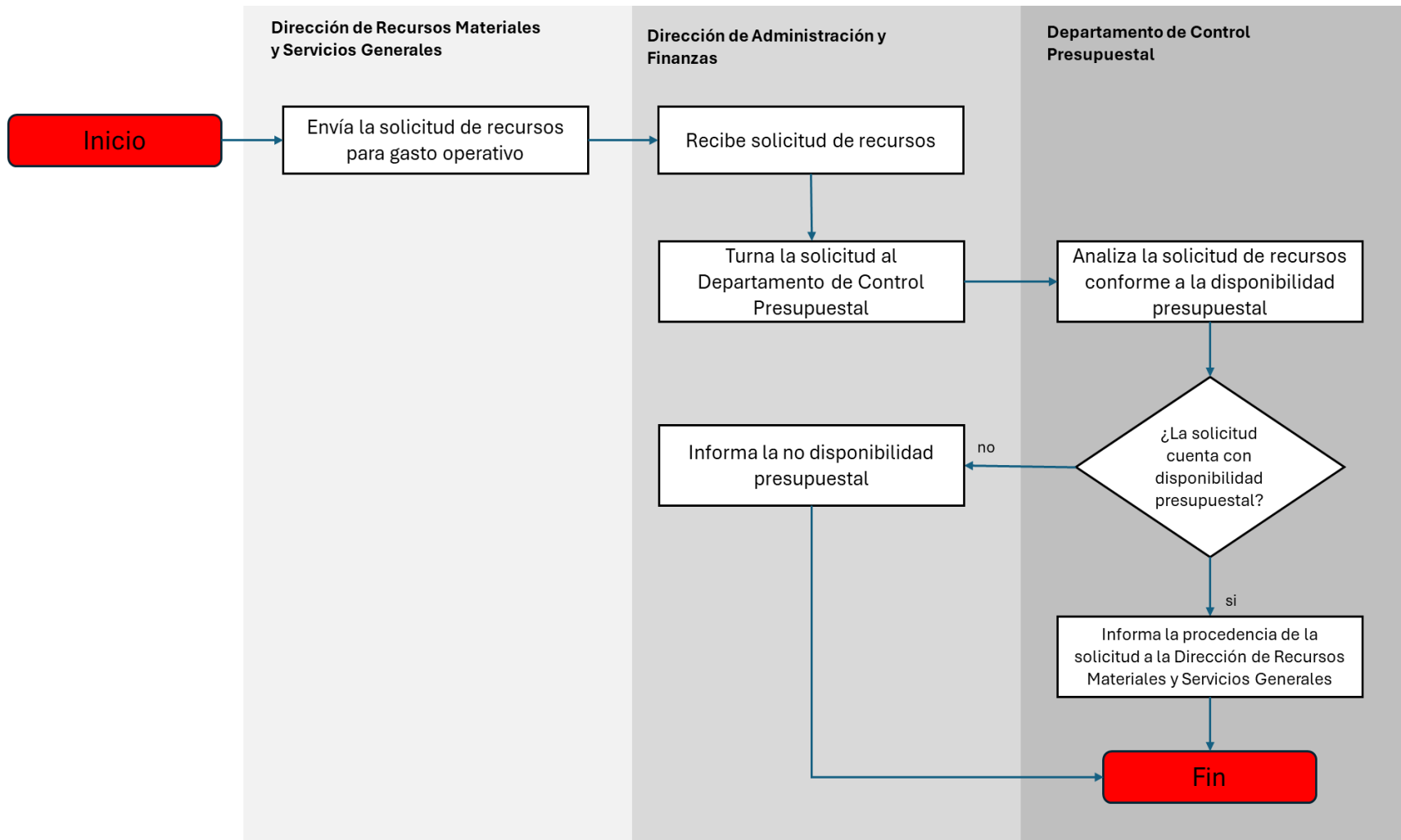


### 3. Solicitud de recurso

#### Subproceso Nómina

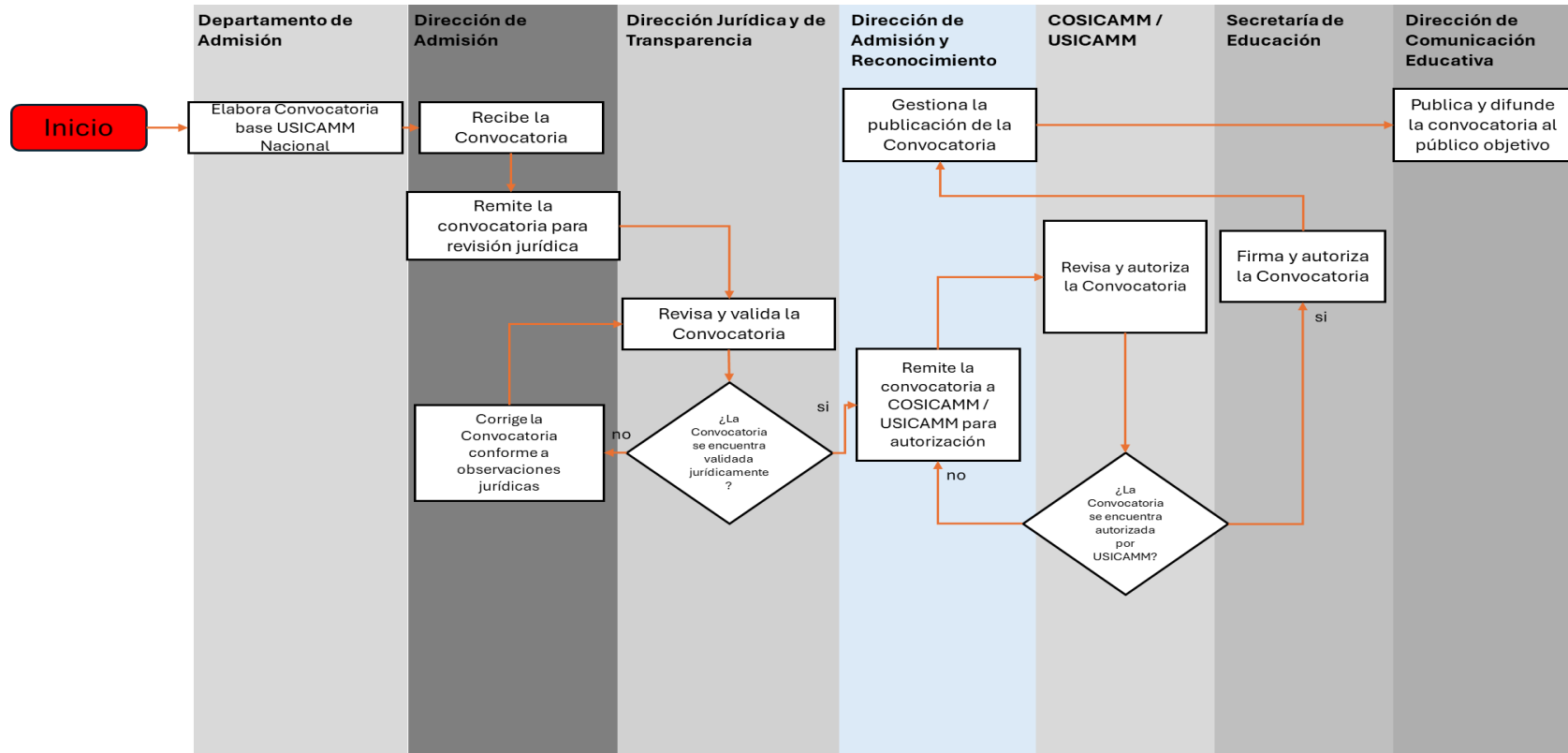


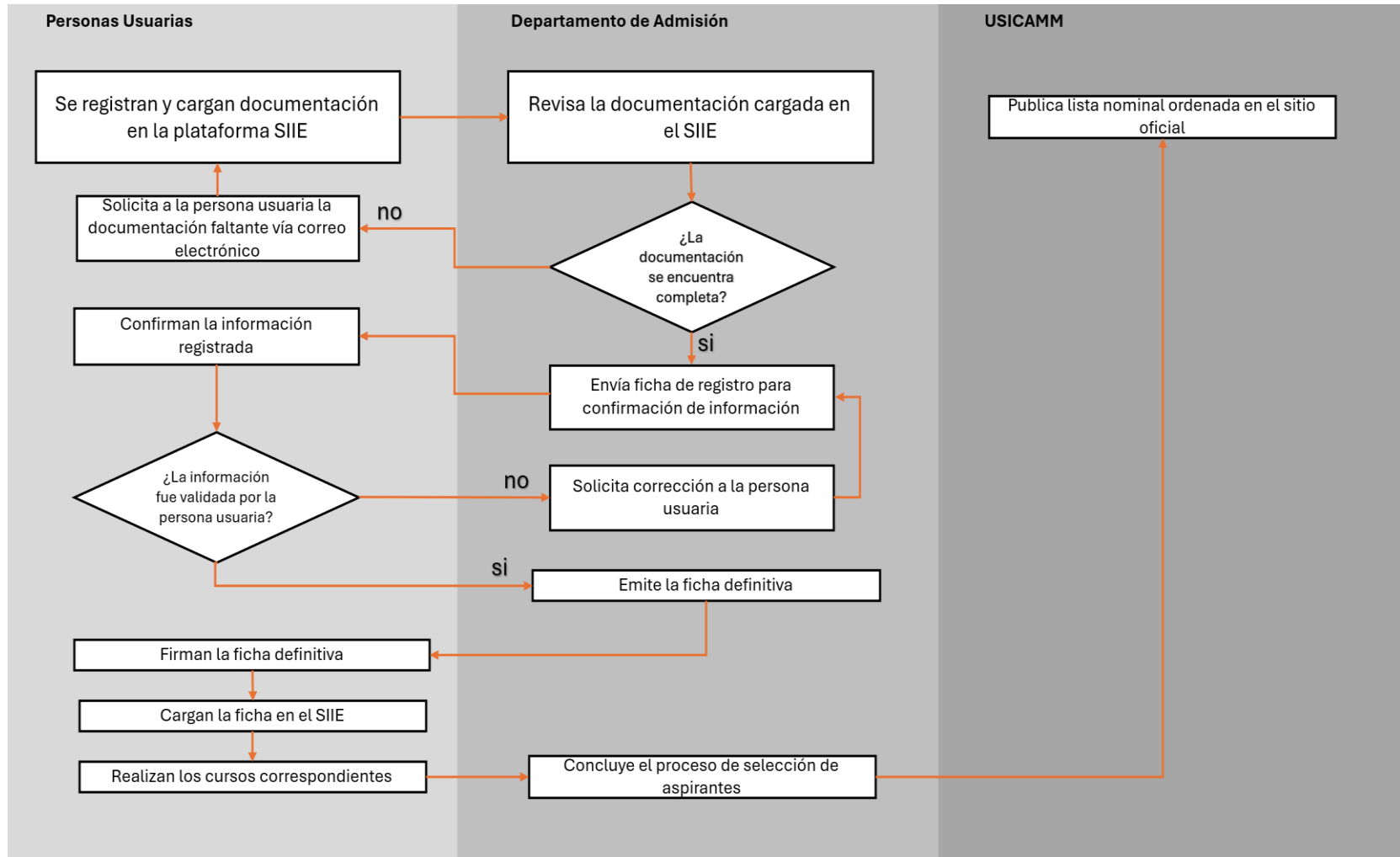
**Subproceso Gasto Operativo:**



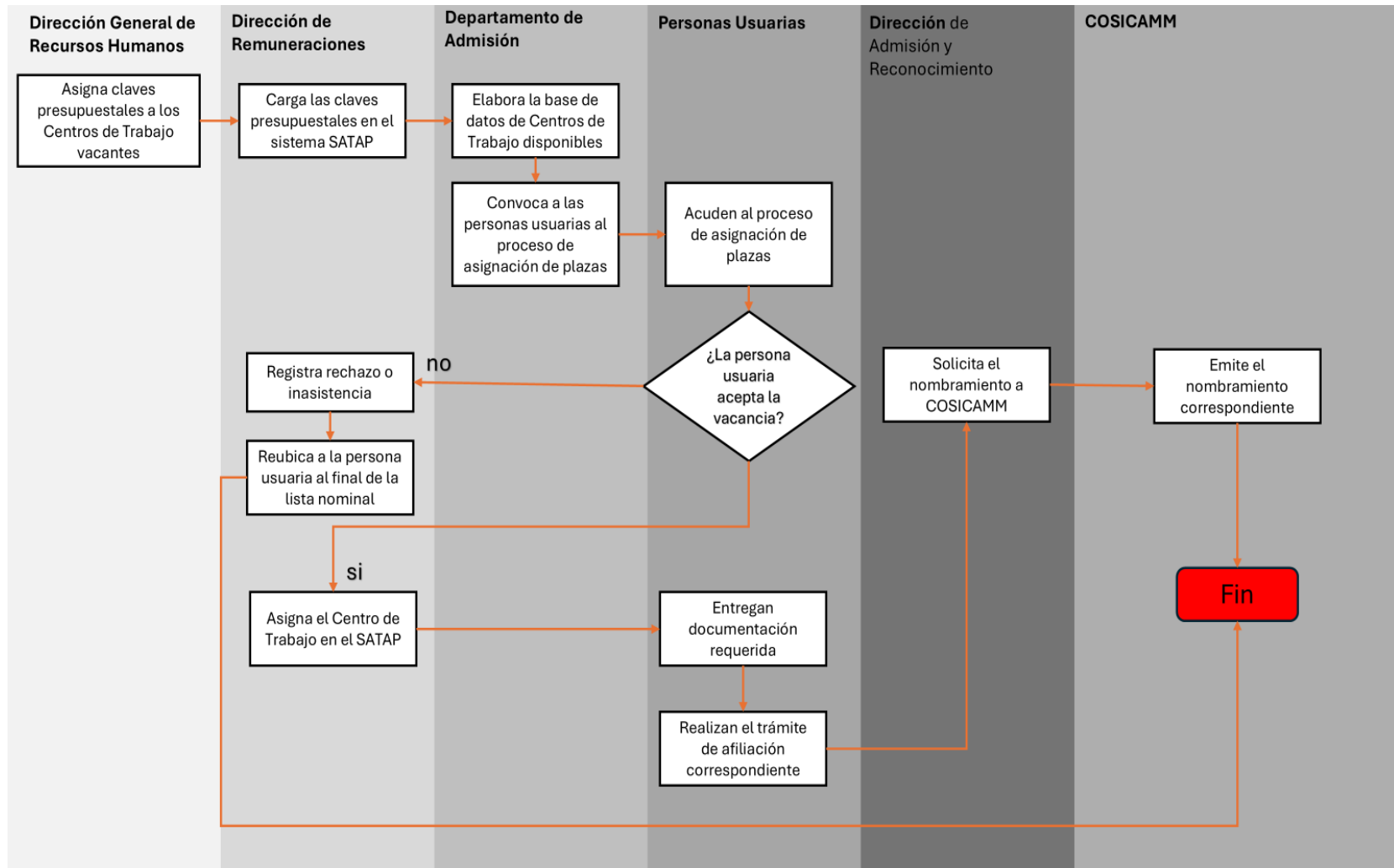
#### 4. Elegibilidad de movimientos de personal y gasto operativo

##### Subproceso Nómina

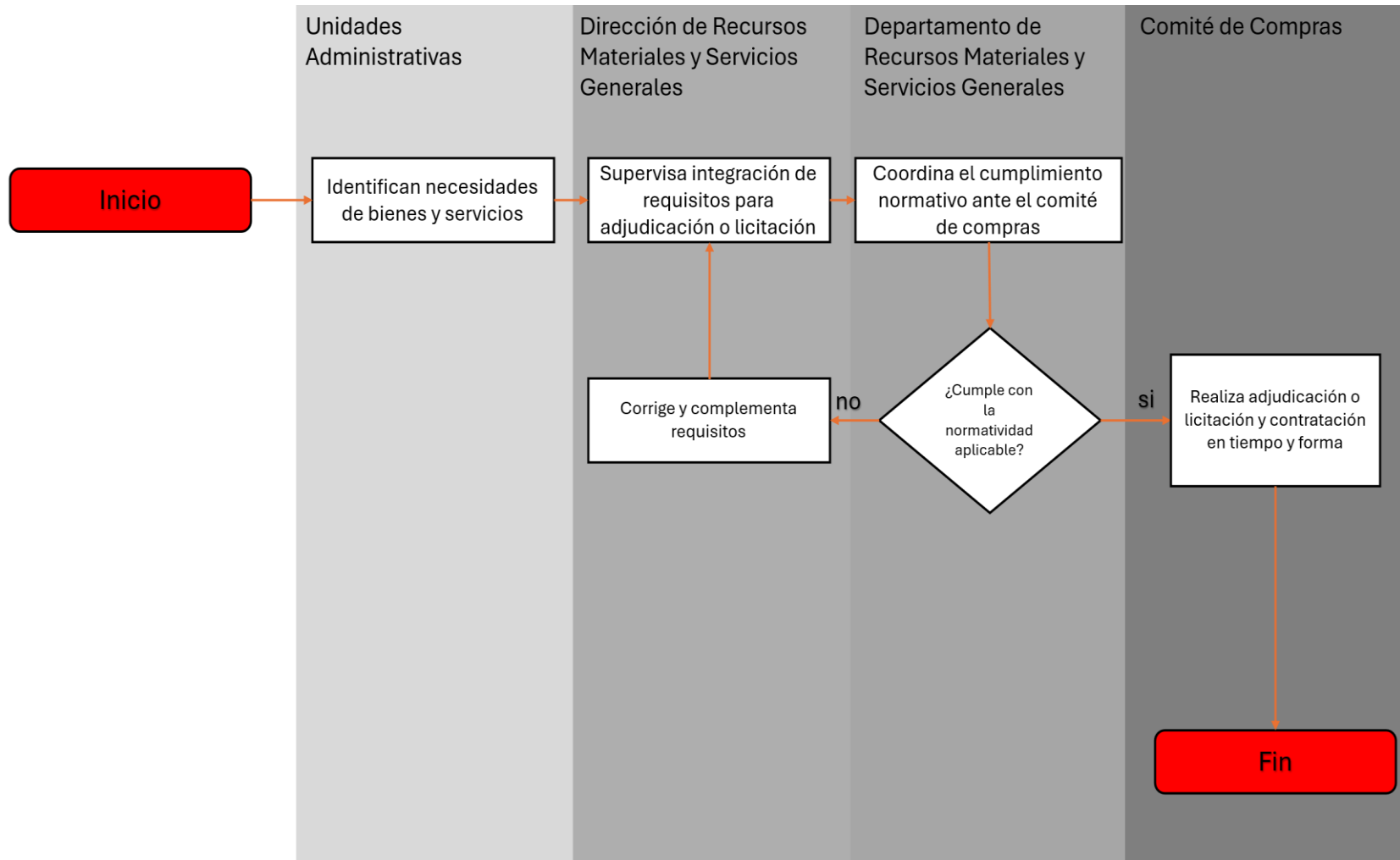






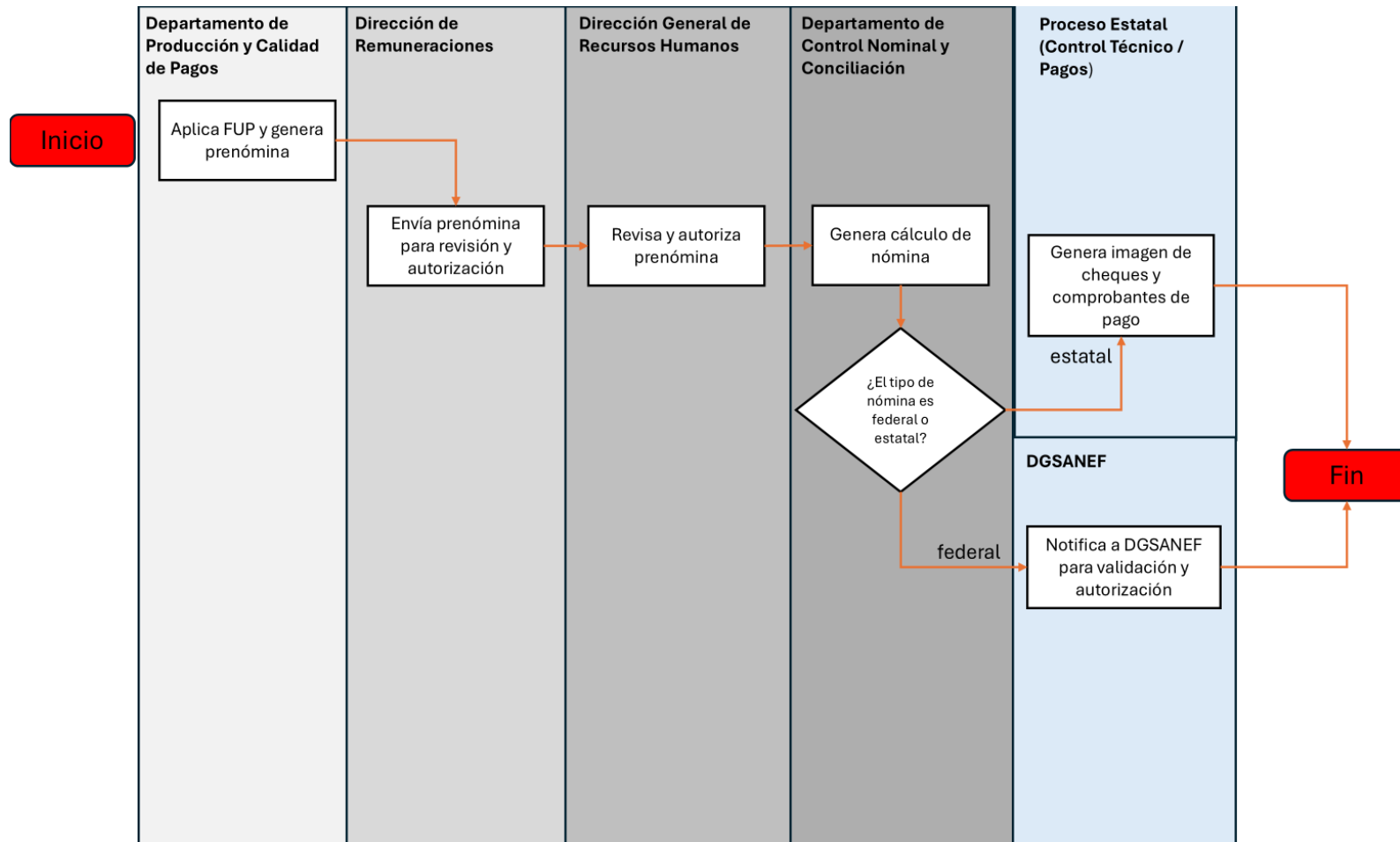


**Subproceso Gasto Operativo**

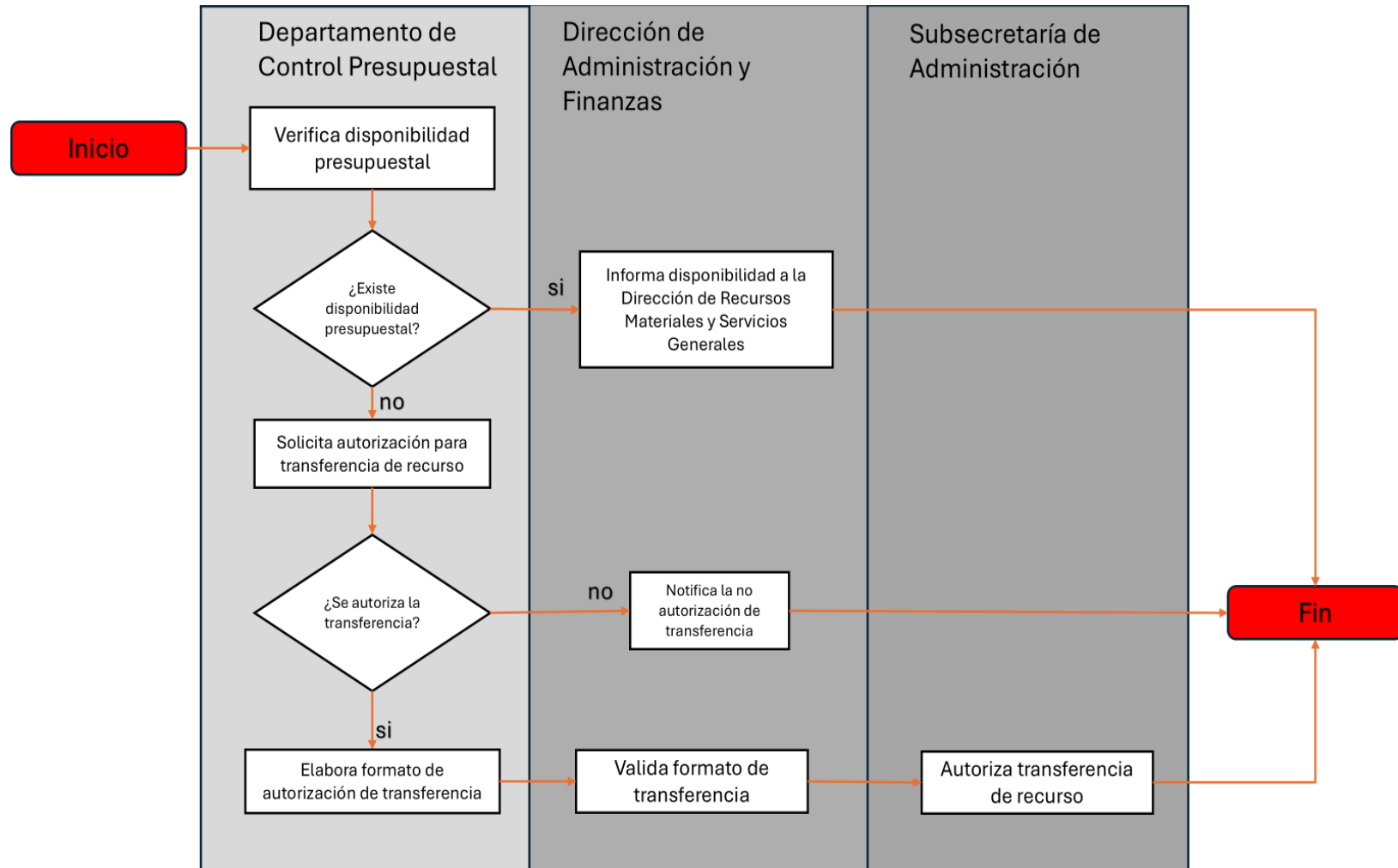


## 5. Gestión de Recursos

### Subproceso Nómina

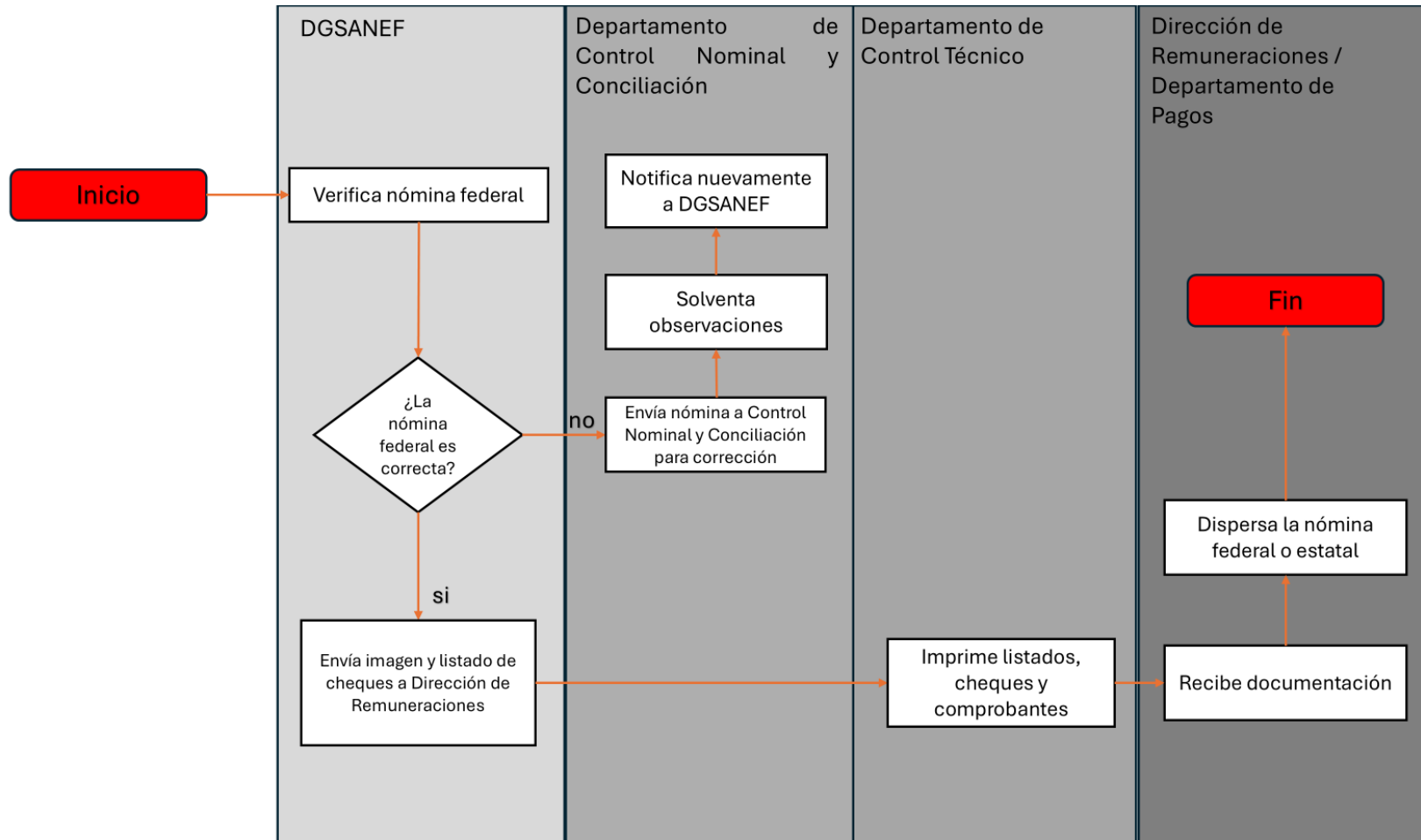


**Subproceso Gasto Operativo**

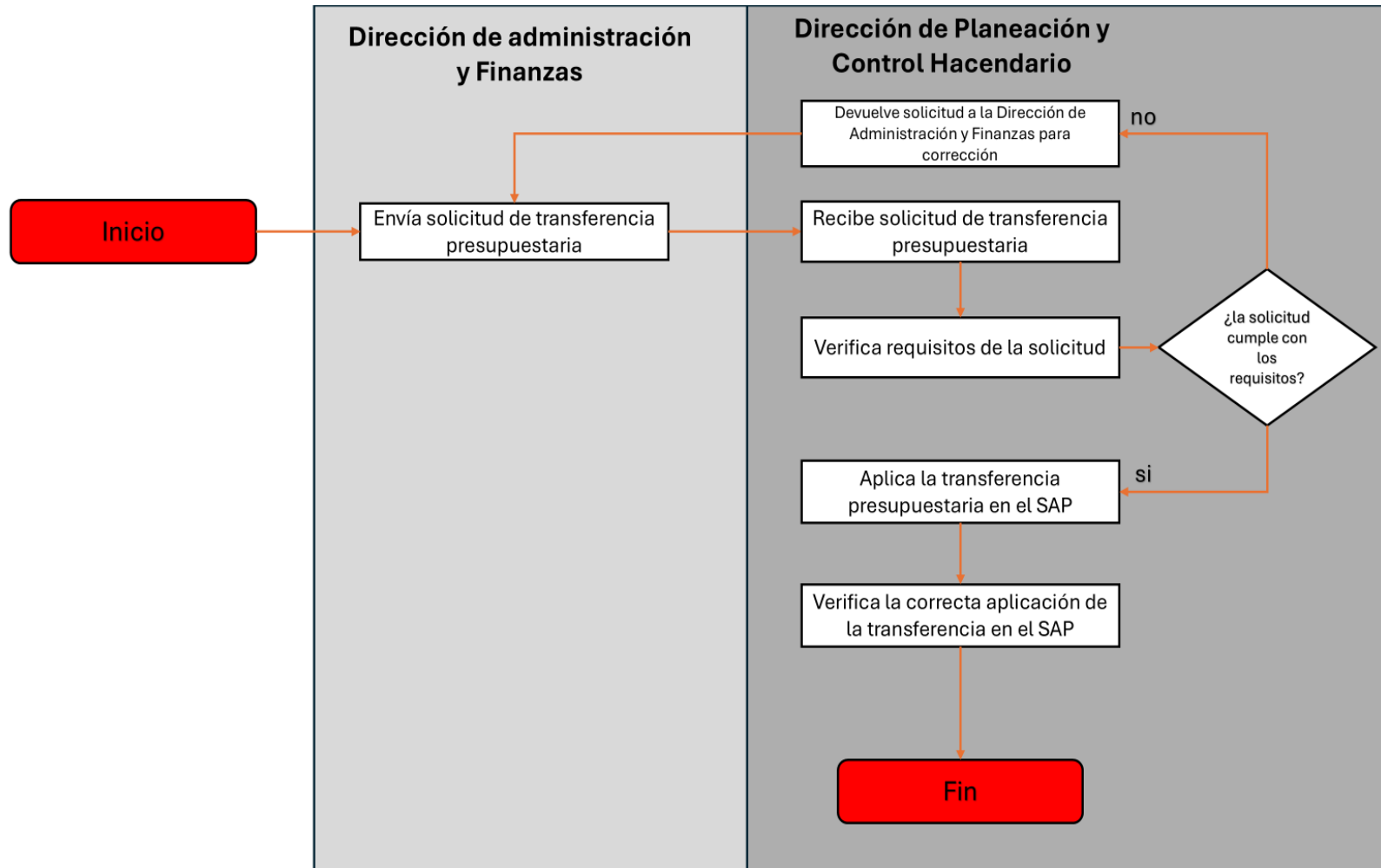


## 6. Dispersión de recursos

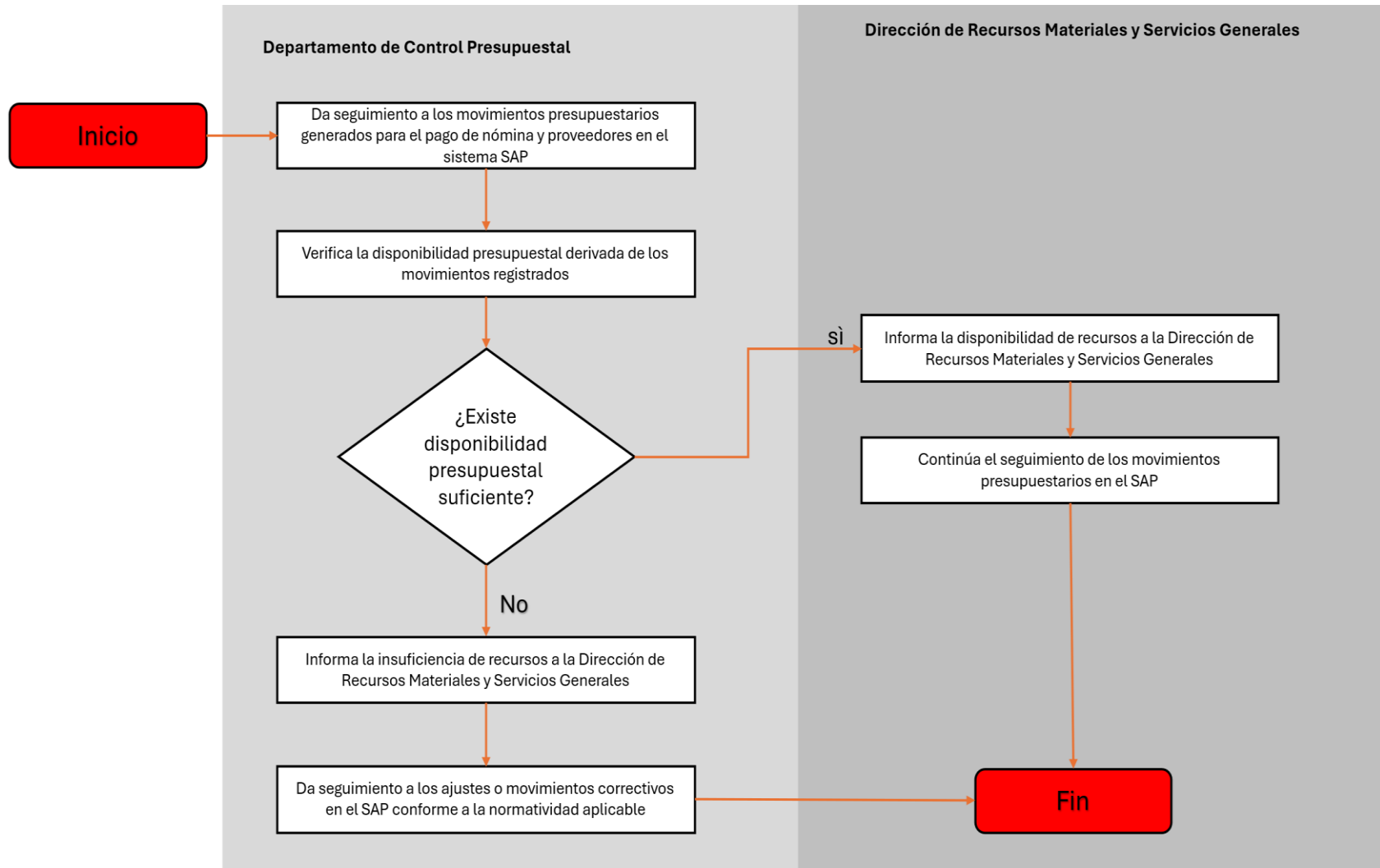
### Subproceso Nómina



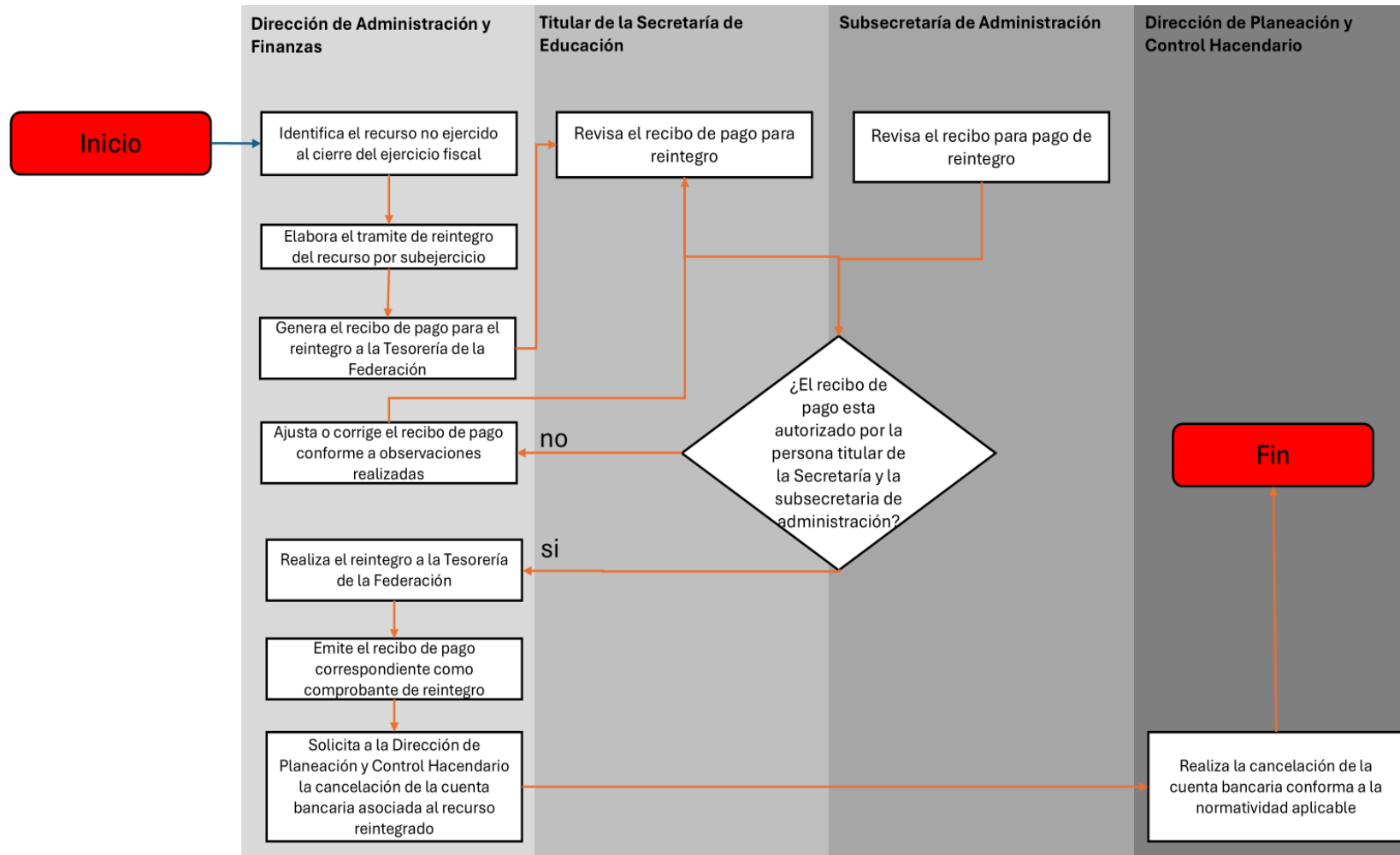
**Subproceso Gasto Operativo**



## 7. Monitoreo de la aplicación del recurso

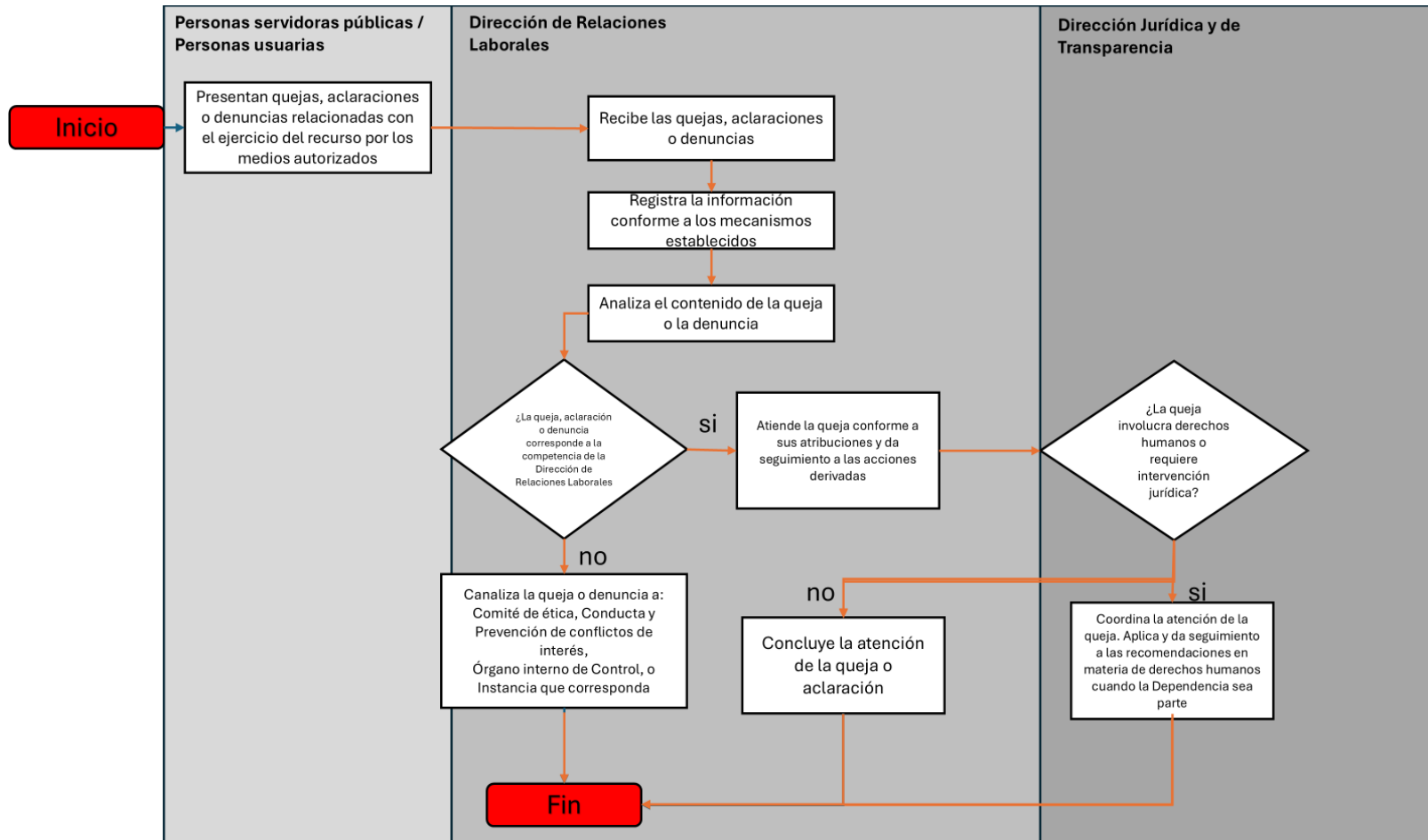


### 8. Reintegro de recursos por subejercicio

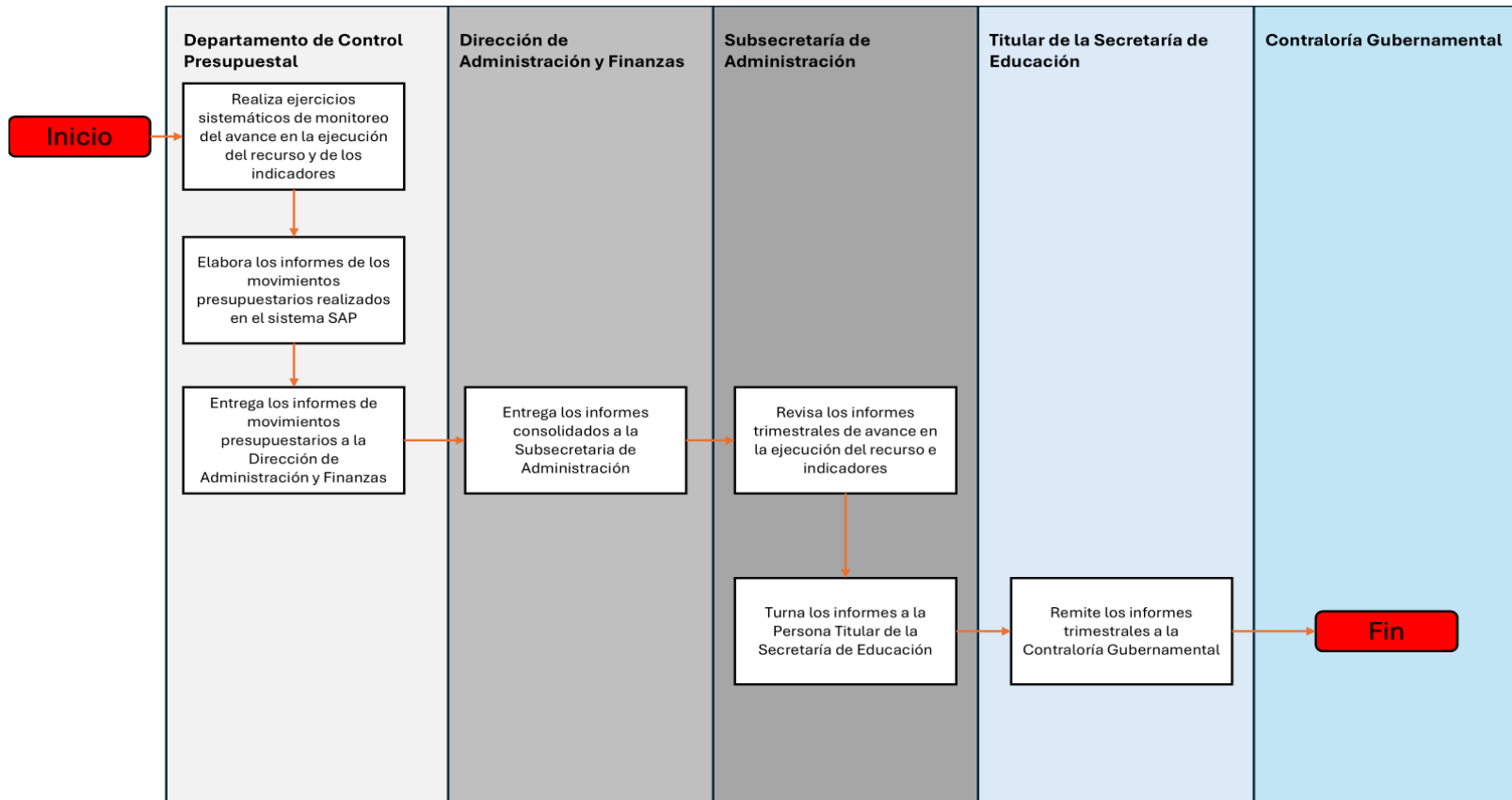




### 9. Atención de quejas, aclaraciones y denuncias sobre el ejercicio del recurso



### 10. Monitoreo del avance en la ejecución del recurso



## ANEXO IV. ESCALA DE CONSOLIDACIÓN PARA VALORACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE FONE.

Nivel	Rango	Características clave	Valoración	Semáforo	Dictamen
1. Incipiente/No consolidado	21-40%	<ol style="list-style-type: none"> <li>El proceso no está formalizado o existe solo de manera informal.</li> <li>Alta dependencia de personas clave.</li> <li>Normativa inexistente, ambigua o no aplicada.</li> <li>Ausencia de sistemas de información funcionales.</li> <li>Productos inconsistentes o no verificables.</li> </ol>	El proceso no garantiza ni resultados ni continuidad operativa.	● Rojo	Proceso no consolidado
2. Básico/En desarrollo	21-40%	<ol style="list-style-type: none"> <li>El proceso existe y se ejecuta, pero de forma parcial o reactiva.</li> <li>Normativa disponible, pero aplicada de manera irregular.</li> <li>Infraestructura e insumos insuficientes o desiguales.</li> <li>Productos identificables, pero no estandarizados.</li> <li>Mecanismos de seguimiento incipientes.</li> </ol>	El proceso funciona, pero con riesgos operativos altos.	● Naranja	Proceso en desarrollo
3. Operativo/Medianamente consolidado	41-60%	<ol style="list-style-type: none"> <li>El proceso está formalmente definido y documentado.</li> <li>Actores y responsabilidades claras.</li> <li>Insumos y recursos generalmente suficientes.</li> </ol>	El proceso es operable y estable, pero perfectible.	● Amarillo	Proceso operable

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Productos estandarizados y utilizados como insumos subsecuentes.</li> <li>5. Sistemas de información funcionales, aunque con áreas de mejora.</li> <li>6. Seguimiento existente, pero no sistemático o no estratégico.</li> </ol>			
4. Consolidado.	61-80%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso está institucionalizado.</li> <li>2. Ejecución homogénea entre unidades.</li> <li>3. Recursos, infraestructura e insumos adecuados.</li> <li>4. Productos claramente vinculados a resultados.</li> <li>5. Sistemas de información confiables y usados para monitoreo.</li> <li>6. Retroalimentación de actores y usuarios.</li> <li>7. Importancia estratégica reconocida y gestionada.</li> </ol>	El proceso cumple su función de manera consistente y con control.	<input checked="" type="radio"/> Verde claro	Proceso consolidado
5. Óptimo	81-100%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso maduro, robusto y sostenible.</li> <li>2. Total alineación con MIR y objetivos estratégicos.</li> <li>3. Gestión basada en evidencia y mejora continua.</li> </ol>	El proceso maximiza valor público y minimiza riesgos.	<input checked="" type="radio"/> Verde sólido	Proceso óptimo

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sistemas de información integrados y explotados analíticamente.</li> <li>5. Bajo riesgos operativo y alta resiliencia institucional.</li> <li>6. Alto nivel de rendición de cuentas y transparencia.</li> <li>7. Referente de buenas prácticas.</li> </ol>			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL.

## ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL FONE

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

**NOTA:** En la evaluación se encontró que las limitaciones identificadas no derivan de la normativa sino de la operación, por lo que el problema no es la normatividad que soporta la operación de este Fondo. Bajo ese contexto no se identifica la necesidad de modificar la normativa actual que regula el FONE.



## ANEXO VI. ANÁLISIS FODA DEL FONE

PLANEACIÓN			
COMPONENTE FODA	REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO	RECOMENDACIÓN	HORIZONTE DE ATENCIÓN
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal con amplia experiencia y conocimiento profundo de los procesos, la normatividad y funcionamiento del FONE, permitiendo con ello la eficiencia y continuidad operativa</li> <li>▪ Cuenta con un Manual de Procedimientos y un Manual de Organización que permiten contar con procedimientos claramente documentados.</li> <li>▪ Procesos altamente normados con un sustento jurídico sólido y claro que especifica las responsabilidades federales y estatales para nómina y gasto operativo.</li> <li>▪ Coordinación institucional formalizada entre las distintas áreas estatales y federales.</li> <li>▪ Diseño de la plataforma REDVA para agilizar los procesos desde la identificación de las necesidades de personal en las escuelas hasta su asignación.</li> </ul>	<p>La planeación se apoya en personal con alta experiencia, un marco normativo sólido, manuales institucionales vigentes, coordinación interinstitucional formalizada y el uso de herramientas como REDVA, lo que permite continuidad operativa, claridad de responsabilidades y estandarización en la programación de recursos para nómina y gasto operativo.</p>	<p>Aprovechar las fortalezas para institucionalizar criterios homogéneos de planeación mediante la actualización de manuales específicos del FONE y el uso sistemático de la información generada por REDVA como insumo formal de la programación presupuestal.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer la planeación en las áreas requirentes para solventar la problemática de entregas de solicitud con desfase a lo planeado o las fechas establecidas.</li> <li>▪ Establecer controles internos que vigilen que el proceso se lleve en el tiempo planeado.</li> <li>▪ Integrar los procesos fragmentados del FONE en un esquema de operación más unificado, para facilitar su operación.</li> </ul>	<p>Existen condiciones para fortalecer la planeación mediante una mejor programación de requerimientos por parte de las áreas solicitantes, el establecimiento de controles internos de tiempos y la integración de procesos actualmente fragmentados, lo</p>	<p>Fortalecer la planeación anticipada mediante lineamientos, controles de cumplimiento y mecanismos de integración de procesos que alineen requerimientos operativos con la programación presupuestal.</p>	<p>Corto a mediano plazo</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforzar mecanismos de documentación para personal sin experiencia previa.</li> <li>▪ Crear y actualizar manuales de procedimientos exclusivos FONE para atender la complejidad propia del Fondo y para facilitar su operación en todos los niveles.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Mejorar la congruencia entre Programas Presupuestarios para armonizar los diagnósticos, problemáticas y objetivos.</li> </ul>	<p>que permitiría reducir desfases y cargas operativas en periodos críticos.</p>		
<p><b>Debilidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Los manuales existentes están fragmentados, no muestran de forma integral todo el flujo operativo del FONE.</li> </ul>	<p>La planeación presenta debilidades derivadas de un diseño poco claro del Diagnóstico FONE, desarticulación entre objetivos y programas presupuestarios, fragmentación de manuales, débil seguimiento programático y dependencia del conocimiento individual, lo que afecta la</p>	<p>Rediseñar el Diagnóstico del FONE y fortalecer la planeación programática mediante la articulación de objetivos, la integración de manuales y la formalización de procesos que reduzcan la dependencia del conocimiento tácito.</p>	<p>Mediano plazo</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil planeación y seguimiento programático entre las áreas requirentes generando cargas excesivas de trabajo en periodos de cierre presupuestal.</li> <li>▪ Falta de claridad sobre el recurso asignado por área y el origen del mismo, lo que impacta en la planeación y establecimiento de metas.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Alta dependencia del conocimiento individual y la experiencia para la operación, situación que pone en riesgo el proceso de operación del Fondo.</li> </ul>	<p>oportunidad y calidad de la programación del recurso.</p>		
<p><b>Amenazas</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	<p>No se identifican amenazas externas relevantes que comprometan directamente la planeación del FONE, dado que el proceso se encuentra respaldado por un marco normativo sólido.</p>	<p>Mantener la vigilancia normativa y operativa para anticipar posibles cambios en disposiciones federales o estatales que puedan impactar la planeación del Fondo.</p>	<p>Permanente</p>
<b>DIFUSIÓN INSTITUCIONAL</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<p><b>Fortalezas</b></p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de difusión claramente definido para dar a conocer la información normativa y operativa sobre los servicios personales y gasto operativo.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>	<p>La difusión institucional del FONE cuenta con procesos definidos y canales formales y consolidados que permiten comunicar de manera transparente la normativa, lineamientos y procedimientos aplicables al ejercicio de los servicios personales y del gasto operativo.</p>	<p>Consolidar la difusión como un proceso estratégico, asegurando la actualización oportuna de la información normativa y operativa, así como la coherencia de los mensajes emitidos por los distintos canales institucionales.</p>	<p>Corto a mediano plazo</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>	<p>Existe la posibilidad de ampliar la cobertura y claridad de la difusión institucional para garantizar que la información llegue de manera homogénea a todos los niveles y territorios, considerando que no todas las Unidades Ejecutoras acceden directamente a los canales actuales.</p>	<p>Diversificar y reforzar los mecanismos de difusión, incorporando estrategias complementarias que aseguren el acceso equitativo a la información normativa y operativa en todo el territorio.</p>	<p>Corto plazo</p>
<p><b>Debilidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso desigual de la información ante limitantes de conectividad en áreas rurales.</li> </ul>	<p>La difusión institucional presenta limitaciones derivadas del acceso desigual a la información, particularmente en zonas con problemas de conectividad, lo que puede generar asimetrías en el conocimiento y aplicación de los procedimientos del FONE.</p>	<p>Diseñar mecanismos alternativos de difusión que mitiguen las brechas de conectividad y aseguren que la información relevante llegue de manera oportuna a todas las áreas y unidades ejecutoras.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p><b>Amenazas</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	<p>No se identifican amenazas externas relevantes que</p>	<p>Mantener un monitoreo permanente del proceso de</p>	<p>Permanente</p>

	comprometan directamente el proceso de difusión institucional del FONE.	difusión para anticipar posibles riesgos asociados a cambios tecnológicos, institucionales o normativos.	
<b>SOLICITUD DE RECURSOS</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva entre áreas, lo cual facilita el flujo de procesos.</li> <li>▪ Procesos transparentes en el ejercicio del gasto mediante el cumplimiento de la normativa correspondiente al ejercicio del recurso FONE.</li> <li>▪ Procesos operativos claros, bien definidos, estructurados y estandarizados para operar transferencias y seguimiento.</li> <li>▪ Uso de sistemas para las solicitudes de recurso esto estructura la información y mejora trazabilidad reduciendo tiempos y facilitando el cumplimiento normativo.</li> </ul>	La etapa de solicitud de recursos del FONE se caracteriza por una comunicación efectiva entre áreas, procesos operativos claros, estandarizados y transparentes, así como el uso de sistemas institucionales que estructuran la información, fortalecen la trazabilidad y facilitan el cumplimiento normativo en la gestión del recurso.	Consolidar el uso homogéneo de los sistemas y procedimientos establecidos, fortaleciendo su aplicación en todas las áreas requerentes para mantener la trazabilidad, transparencia y oportunidad en la solicitud de recursos.	Corto a mediano plazo
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar los procesos para reducir picos de carga operativa por actividades emergentes.</li> </ul>	Existen condiciones para formalizar y anticipar los procesos de solicitud de recursos, reduciendo la atención reactiva de actividades emergentes y los picos de carga operativa que se presentan principalmente en periodos críticos de cierre.	Formalizar calendarios y lineamientos obligatorios de solicitud de recursos que permitan una planeación anticipada y reduzcan la saturación operativa en periodos de alta demanda.	Corto plazo
<b>Debilidades</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Solicitudes tardías de áreas sustantivas que saturan el cierre anual generando riesgos de no satisfacer las necesidades en tiempo o con las características requeridas.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Complejidad y extensión de los trámites administrativos establecidos en los procedimientos para la adquisición.</li> <li>▪ Personal administrativo limitado en áreas clave para dar seguimiento al proceso de solicitudes de recurso principalmente en periodos de alta demanda.</li> <li>▪ Resistencia al cambio de las formas tradicionales de operar para incorporarse al uso de nuevas plataformas.</li> </ul>	<p>La solicitud de recursos presenta debilidades asociadas a la alta dependencia del conocimiento tácito del personal, solicitudes tardías de áreas sustantivas, complejidad de los trámites administrativos, limitaciones de personal en áreas clave y resistencia al uso de nuevas plataformas, lo que afecta la oportunidad y eficiencia del proceso.</p>	<p>Fortalecer la documentación de procesos, la capacitación operativa y la planeación de cargas de trabajo, así como promover la adopción efectiva de sistemas institucionales para reducir riesgos operativos.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p><b>Amenazas</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	<p>No se identifican amenazas externas relevantes que comprometan de manera directa la etapa de solicitud de recursos del FONE.</p>	<p>Mantener un seguimiento continuo del proceso para anticipar posibles riesgos derivados de cambios normativos, tecnológicos o institucionales.</p>	<p>Permanente</p>
<b>ELEGIBILIDAD DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL Y GASTO OPERATIVO</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<p><b>Fortalezas</b></p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Procesos de asignación docente estructurados y estandarizados conforme a la Ley General del Sistema de la Carrera de las Maestras y los Maestros.</li> <li>▪ Adecuada coordinación interinstitucional que vincula el trabajo entre las áreas encargadas del proceso de elegibilidad del personal.</li> <li>▪ Sistemas de información integrados y funcionales que fortalecen los procesos de elegibilidad del personal y proveedores.</li> <li>▪ Procesos claramente definidos desde la identificación de necesidades hasta la autorización formal del gasto operativo.</li> <li>▪ Normativa suficiente que regula el proceso de adquisiciones.</li> </ul>	<p>La etapa de elegibilidad cuenta con flujos operativos claros y estandarizados para la atención de necesidades de personal y gasto operativo, una adecuada coordinación interinstitucional, sistemas de información funcionales y un marco normativo suficiente que regula los procesos de asignación de plazas, contratación y adquisiciones.</p>	<p>Consolidar la estandarización operativa y el uso homogéneo de los sistemas de información, asegurando la correcta aplicación de los criterios normativos en todos los casos de elegibilidad.</p>	<p>Corto a mediano plazo</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Optimizar los tiempos de ejecución del proceso si es necesario realizar ajustes procedimentales sin comprometer la legalidad del gasto.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>	<p>Existe margen para fortalecer la sistematización del proceso, optimizar tiempos de ejecución y formalizar la atención de actividades emergentes, sin comprometer la legalidad ni la calidad del gasto educativo.</p>	<p>Fortalecer y ajustar las plataformas de sistematización, así como formalizar procedimientos para escenarios no ordinarios que reduzcan la presión operativa en periodos críticos.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p><b>Debilidades</b></p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanismos de verificación del personal incorporado a la nómina son poco confiables y no dan certeza.</li> <li>▪ Proceso no formalizado ni sistematizados, basados en el conocimiento empírico del personal y en la interpretación experta más que en lineamientos homogéneos.</li> <li>▪ Procesos de asignación de plazas excesivamente largos y burocráticos generando demora en la continuidad del servicio educativo y tardanza para cubrir vacantes.</li> </ul>	<p>El proceso presenta debilidades asociadas a mecanismos de verificación poco confiables, ausencia de formalización homogénea, alta dependencia del conocimiento empírico y tiempos excesivos en la asignación de plazas, lo que impacta la continuidad del servicio educativo.</p>	<p>Diseñar y formalizar criterios de verificación claros y homogéneos, así como simplificar procedimientos para reducir tiempos sin afectar el cumplimiento normativo.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eventos extraordinarios no programados en los centros de trabajo que afectan la atención de vacancias.</li> <li>▪ Intervención sindical en los procesos de asignación y promoción, situación que puede distorsionar el destino y uso del gasto educativo.</li> </ul>	<p>La ocurrencia de eventos extraordinarios no programados y la intervención de actores externos en los procesos de asignación y promoción pueden distorsionar la operación y el uso del gasto educativo.</p>	<p>Fortalecer los mecanismos de control, supervisión y trazabilidad del proceso para mitigar riesgos derivados de presiones externas o eventos no previstos.</p>	<p>Permanente</p>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Buenas relaciones interinstitucionales con áreas de nivel estatal y nacional, lo que incide positivamente en la gestión del recurso.</li> <li>▪ Procesos de gestión de recursos claramente definidos y altamente estandarizados, para todo el</li> </ul>	<p>La gestión de recursos del FONE se sustenta en un marco normativo flexible y claro, procesos altamente estandarizados para el registro, validación, administración y pago de la nómina, controles presupuestales robustos, adecuada articulación</p>	<p>Consolidar la articulación normativa y operativa entre áreas y sistemas, asegurando el uso homogéneo de los controles presupuestales y de los sistemas de información para mantener la oportunidad y legalidad del proceso.</p>	<p>Corto a mediano plazo</p>

<p>ciclo de registro, validación, administración y pago de la nómina financiada con FONE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles presupuestales para evitar errores administrativos y mal uso del recurso.</li> <li>▪ Existe una debida articulación normativa y operativa sólida, tanto vertical (federación-estado) como horizontal (entre áreas estatales).</li> <li>▪ Uso de múltiples sistemas institucionales consolidados como el Sistema de Administración de Nómina Educativa, REDVA, EXPERT, SIGED, SAP, para facilitar y agilizar el proceso de gestión de recursos.</li> </ul>	<p>interinstitucional y el uso de múltiples sistemas institucionales consolidados que fortalecen la oportunidad y legalidad del ejercicio del recurso.</p>		
<p><b>Oportunidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la experiencia acumulada del personal para establecer acciones que prevengan las actividades emergentes en periodos críticos.</li> <li>▪ Integrar un proceso integral para lograr un monitoreo más eficiente y continuo del proceso</li> <li>▪ Fortalecer la capacitación normativa de las áreas requirentes para reducir errores en solicitudes.</li> </ul>	<p>Existe la posibilidad de aprovechar la experiencia acumulada del personal para prevenir actividades emergentes en periodos críticos, integrar el monitoreo del proceso y fortalecer la capacitación normativa de las áreas requirentes, reduciendo errores en la gestión del recurso.</p>	<p>Implementar acciones preventivas basadas en la experiencia operativa, fortalecer la capacitación normativa y avanzar hacia un monitoreo más integral y continuo del proceso de gestión de recursos.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p><b>Debilidades</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fragmentación en el monitoreo del proceso, ya que no existe un sistema único integrado que permita el seguimiento continuo.</li> <li>▪ Seguimiento centrado en lo financiero y contable, con escasa visibilidad de la eficiencia y oportunidad operativa.</li> </ul>	<p>La gestión de recursos presenta fragmentación en el monitoreo, con un seguimiento predominantemente financiero y contable, y limitada visibilidad sobre la eficiencia y oportunidad operativa del proceso.</p>	<p>Avanzar hacia la integración del monitoreo operativo y financiero mediante el fortalecimiento o articulación de sistemas de información que permitan un seguimiento continuo del proceso.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p><b>Amenazas</b></p>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en los procesos de gestión de recursos por demora en la autorización de transferencias presupuestales por parte de la Secretaría de Finanzas.</li> <li>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.</li> </ul>	<p>Retrasos en la autorización de transferencias presupuestales y posibles modificaciones al marco normativo estatal o federal pueden afectar la oportunidad y continuidad del proceso de gestión de recursos.</p>	<p>Fortalecer la coordinación interinstitucional y los mecanismos de adaptación normativa para mitigar riesgos derivados de retrasos administrativos o cambios regulatorios.</p>	<p>Permanente</p>
<b>DISPERSIÓN DE RECURSOS</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interinstitucional entre áreas para reducir errores y mejorar el proceso desde la solicitud hasta la validación y pago.</li> <li>Marco normativo sólido sin vacíos legales identificados en la dispersión de nómina</li> <li>Sistemas y plataformas institucionales formales como el SANE, SAP y SED para agilizar procesos.</li> <li>Pagos eficientes y oportunos de nómina.</li> </ul>	<p>La dispersión de recursos del FONE se apoya en una coordinación interinstitucional efectiva, un marco normativo sólido sin vacíos legales identificados y el uso de sistemas institucionales consolidados que permiten realizar pagos de nómina de manera eficiente y oportuna.</p>	<p>Mantener y reforzar la coordinación entre áreas y el uso homogéneo de los sistemas institucionales para asegurar la continuidad, oportunidad y legalidad en la dispersión de los recursos.</p>	<p>Corto a mediano plazo</p>
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar estrategias para evitar la presión operativa en periodos críticos generados por la carga excesiva de trabajo principalmente en épocas de cierre presupuestal.</li> </ul>	<p>Existen condiciones para implementar estrategias que reduzcan la presión operativa en periodos críticos, particularmente durante cierres presupuestales, a partir de una mejor programación y</p>	<p>Diseñar e implementar medidas preventivas de programación y calendarización que permitan distribuir de mejor manera la carga operativa y reducir riesgos en periodos críticos.</p>	<p>Corto plazo</p>

	anticipación de cargas de trabajo.		
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo de pago a personal que no está en funciones, lo que representa una falta directa a la legalidad del gasto del FONE.</li> <li>▪ Seguimiento reactivo en la dispersión de los pagos, alineado a obligaciones contables trimestrales y no a un monitoreo preventivo.</li> </ul>	La dispersión de recursos presenta riesgos asociados a pagos a personal que no se encuentra en funciones y a un seguimiento predominantemente reactivo, alineado a obligaciones contables más que a un monitoreo preventivo del proceso.	Fortalecer los mecanismos de validación previa al pago y transitar hacia un monitoreo preventivo que permita identificar riesgos antes de la dispersión de los recursos.	Mediano plazo
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	No se identifican amenazas externas relevantes que comprometan directamente la etapa de dispersión de recursos del FONE.	Mantener la vigilancia operativa y normativa del proceso para anticipar posibles riesgos derivados de cambios institucionales o tecnológicos.	Permanente
<b>MONITOREO DE LA APLICACIÓN DEL RECURSO</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos definidos y formalizados para el monitoreo de las actividades específicas de seguimiento del ejercicio de la nómina.</li> <li>▪ Estandarización operativa del monitoreo de la aplicación del recurso al realizarse de manera periódica y bajo procedimientos homogéneos.</li> </ul>	El monitoreo de la aplicación del recurso del FONE cuenta con procesos definidos y formalizados, así como una estandarización operativa que permite realizar el seguimiento del ejercicio de la nómina de manera periódica y bajo procedimientos homogéneos.	Consolidar la estandarización del monitoreo y asegurar su aplicación consistente en todas las áreas involucradas, fortaleciendo la oportunidad y confiabilidad del seguimiento.	Corto a mediano plazo

<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	No se identifican oportunidades externas relevantes adicionales a las ya incorporadas en el diseño actual del proceso de monitoreo.	Mantener el proceso de monitoreo y aprovechar la información generada para fortalecer la toma de decisiones operativas y de control.	Permanente
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo centrado en resultados financieros con menor énfasis en análisis preventivo.</li> <li>▪ Dificultad en el monitoreo por su dependencia a múltiples sistemas de información que dificultan la integración del análisis.</li> <li>▪ Satisfacción del proceso de pago de nómina medida solo de forma indirecta a través del pago oportuno.</li> </ul>	El monitoreo se encuentra centrado principalmente en resultados financieros, con menor énfasis en el análisis preventivo, y enfrenta dificultades derivadas de la dependencia de múltiples sistemas de información que limitan la integración del análisis.	Fortalecer el enfoque preventivo del monitoreo y avanzar hacia una mayor integración de la información proveniente de los distintos sistemas para mejorar la capacidad analítica del proceso.	Mediano plazo
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>	La dependencia de múltiples actores externos para el cierre oportuno del proceso puede generar retrasos en conciliaciones y cierres necesarios para el monitoreo del cumplimiento.	Fortalecer la coordinación interinstitucional y establecer mecanismos de seguimiento que reduzcan el impacto de retrasos externos en el monitoreo del proceso.	Permanente
<b>REINTEGRO DE RECURSOS POR SUBEJERCICIO</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribución directa a la transparencia financiera, al salvaguardar el uso correcto de los recursos.</li> </ul>	El proceso de reintegro de recursos por subejercicio contribuye directamente a la	Mantener el proceso como un mecanismo formal de control financiero, asegurando su correcta	Permanente

	transparencia y disciplina financiera del FONE, al asegurar el uso correcto de los recursos y el cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables.	aplicación y documentación conforme a la normativa vigente.	
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el uso preventivo de la información del subejercicio, para retroalimentar la planeación y programación de nómina y evitar futuro subejercicio del recurso asignado.</li> </ul>	Existe la posibilidad de utilizar de manera preventiva la información generada por el subejercicio para retroalimentar la planeación y programación de la nómina y el gasto operativo, reduciendo la recurrencia de subejercicios futuros.	Incorporar el análisis del subejercicio como insumo sistemático para la planeación y programación del recurso, fortaleciendo la toma de decisiones preventivas.	Mediano plazo
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia de información correcta y oportuna de otros procesos (adquisiciones, facturación, ejecución de servicios) para determinar el subejercicio.</li> <li>Escasa retroalimentación para la prevención, ya que el proceso no se utiliza formalmente para evitar futuros subejercicios.</li> <li>Enfoque correctivo del proceso, ya que se activa después de que el subejercicio ya ocurrió.</li> </ul>	El proceso presenta alta dependencia de información oportuna y correcta de otros procesos y un enfoque predominantemente correctivo, con escasa retroalimentación formal para prevenir futuros subejercicios.	Fortalecer los mecanismos de integración de información y formalizar el uso del proceso como herramienta preventiva, no solo correctiva.	Mediano plazo
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto reputacional e institucional, si los reintegros no se gestionan correctamente.</li> </ul>	Una gestión inadecuada de los reintegros puede generar impactos reputacionales e institucionales para la Secretaría y el Fondo.	Reforzar los controles y la supervisión del proceso para asegurar una gestión adecuada y oportuna de los reintegros.	Permanente
<b>ATENCIÓN DE QUEJAS, ACLARACIONES Y DENUNCIAS SOBRE EL EJERCICIO DEL RECURSO</b>			

COMPONENTE FODA	REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO	RECOMENDACIÓN	HORIZONTE DE ATENCIÓN
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>	No se identifican fortalezas específicas formalizadas en la etapa de atención de quejas, aclaraciones y denuncias del FONE, al no existir mecanismos institucionales consolidados orientados a la evaluación sistemática de la satisfacción o retroalimentación.	Desarrollar y formalizar mecanismos básicos que permitan estructurar la atención de quejas y aclaraciones como un proceso operativo identificable.	Mediano plazo
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar mecanismos de satisfacción y retroalimentación tanto en pago de nómina como en lo referente a gasto operativo.</li> <li>Aprovechar la información de quejas y reincidencias como insumo para la mejora preventiva en el pago de nómina y proveedores.</li> </ul>	Existe la oportunidad de formalizar mecanismos de satisfacción y retroalimentación tanto en el pago de nómina como en el gasto operativo, así como de aprovechar la información de quejas y reincidencias como insumo para la mejora preventiva de los procesos.	Diseñar e implementar mecanismos formales de atención y análisis de quejas que permitan generar información sistemática para la mejora continua del proceso.	Mediano plazo
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de mecanismos formales de evaluación de la satisfacción, tan solo se cuenta con las quejas del área requirente.</li> <li>Limitados procesos de seguimiento a la satisfacción de beneficiarios, solo se gestionan las inconformidades por pago y generan reporte de incidencias.</li> </ul>	La etapa presenta ausencia de mecanismos formales de evaluación de la satisfacción y procesos limitados de seguimiento, centrados únicamente en la atención reactiva de inconformidades por pago y la generación de reportes de incidencias.	Formalizar el proceso de atención de quejas y aclaraciones, incorporando criterios de seguimiento, análisis y retroalimentación sistemática hacia los procesos sustantivos.	Corto a mediano plazo

<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>	No se identifican amenazas externas relevantes que comprometan directamente la etapa de atención de quejas, aclaraciones y denuncias del FONE.	Mantener vigilancia institucional para anticipar riesgos reputacionales o de control derivados de la ausencia de mecanismos formales.	Permanente
<b>MONITOREO DEL AVANCE EN LA EJECUCIÓN DEL RECURSO</b>			
<b>COMPONENTE FODA</b>	<b>REFERENCIA ESPECÍFICA DE LA OPERACIÓN DEL FONDO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>HORIZONTE DE ATENCIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avance en el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora y evaluación del FONE.</li> </ul>	Se observan avances en el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora y en la incorporación de resultados de evaluaciones previas del FONE, lo que permite dar seguimiento parcial al avance en la ejecución del recurso.	Consolidar el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora como un componente sistemático del monitoreo del avance en la ejecución del recurso.	Mediano plazo
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la actualización y mejora del SAP para la emisión de reportes para el seguimiento en la ejecución del recurso.</li> </ul>	Existe la oportunidad de mejorar y actualizar los sistemas de información, particularmente el SAP, para generar reportes oportunos y automatizados que fortalezcan el monitoreo del avance en la ejecución del recurso.	Gestionar la actualización y adecuación de los sistemas de información para fortalecer la generación de reportes que apoyen el monitoreo del avance en la ejecución.	Mediano plazo
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones en los sistemas de información (SAP) que no generan los reportes necesarios para llevar</li> </ul>	El monitoreo del avance presenta limitaciones derivadas	Reducir la dependencia de procesos manuales mediante la	Mediano plazo

<p>el monitoreo, se requiere de procesos manuales, extracción de bases y análisis de los datos de forma manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento manual de trámites y solicitudes capturadas a través de envío de reportes, recordatorios y conciliaciones manuales.</li> </ul>	<p>de sistemas de información que no generan los reportes necesarios, lo que obliga a procesos manuales, extracción de bases y seguimiento operativo no automatizado.</p>	<p>mejora de los sistemas de información y la estandarización de reportes para el seguimiento del avance.</p>	
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ninguna.</li> </ul>	<p>No se identifican amenazas externas relevantes que comprometan directamente el monitoreo del avance en la ejecución del recurso.</p>	<p>Mantener vigilancia institucional ante posibles cambios tecnológicos o institucionales que afecten la generación de información para el monitoreo.</p>	<p>Permanente</p>

## ANEXO VII. RECOMENDACIONES DEL FONE

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medios de verificación	Nivel de priorización
Planeación	Desarticulación entre objetivos estatales del FONE y los objetivos nacionales definidos en las MIR federales, lo que limita la orientación estratégica del Fondo.	Rediseñar el diagnóstico del FONE para alinear objetivos estatales con los nacionales y fortalecer la coherencia entre problemática, objetivos e indicadores.	SET (Áreas de planeación en coordinación con SEP)	Capacidades técnicas de planeación, información diagnóstica, tiempo de análisis, acompañamiento metodológico.	Media: requiere diseño metodológico básico.	Mayor coherencia estratégica del Fondo y mejor orientación a resultados.	Diagnóstico actualizado del FONE, documentos de alineación MIR.	Alto
Planeación	Uso débil del subejercicio como insumo de planeación.	Utilizar información del subejercicio para retroalimentar la planeación futura.	Dirección de Planeación y Dirección de Administración y Finanzas	Información financiera histórica.	Alta: Información disponible.	Reducción de subejercicios.	Reportes financieros y planeación anual	Alto
Difusión institucional	Difusión normativa con bajo nivel de apropiación	Reforzar mecanismos de documentación y comunicación interna.	Unidades operativas y administrativas.	Materiales internos y tiempo del personal.	Alta: acciones internas sin cambios normativos	Mayor comprensión homogénea de procesos, reducción de errores y retrabajos. Mayor consistencia operativa.	Manuales y evidencias de difusión	Media
Solicitud de recursos	Retrasos y variaciones de debilidad de planeación en áreas requerentes y congruencia entre lo planeado y lo solicitado	Implementar controles internos calendarios, checklist de requisitos, validación previa) para asegurar tiempos de congruencia de solicitudes.	SET	Formatos estandarizados, checklist; capacitación; calendario institucional.	Alta: requiere ordenamiento interno.	Solicitudes oportunas y completas; menos devoluciones y aclaraciones; reducción de cuellos de botella.	Calendarios de solicitudes; bitácora de validaciones; % solicitudes completas a la primera.	Alta
Elegibilidad de movimientos	Complejidad administrativa y multiplicidad de instancias incrementan	Documentar criterios, secuencias y tiempos estándar de validación; definir puntos únicos de	Subsecretaría de Administración.	Lineamientos internos; flujogramas; acuerdos	Alta: factible por decisión institucional.	Reducción de tiempos de trámite; mayor previsibilidad y	Criterios y flujos publicados; medición de	Alta.



de personal y adquisiciones	tiempos y generan cuellos de botella.	contacto y rutas de escalamiento.		operativos entre áreas.		control del proceso.	tiempos de ciclo.	
Gestión de recursos	En gasto operativo persisten procesos manuales y heterogeneidad operativa; limitada integración/trazabilidad de información.	Fortalecer e integrar sistemas de información para el gasto operativo (captura única, trazabilidad, reporte) y reducir procesos manuales.	SET+ Secretaría de Finanzas	Desarrollo/ajuste de sistemas; soporte; capacitación; gestión de datos	Media: requiere inversión y coordinación técnica.	Mayor trazabilidad y control; reducción de errores; homogeneidad operativa.	Sistemas en operación; reportes integrados; bitácoras de trazabilidad.	Alta
Dispersión de recursos	En gasto operativo, la oportunidad del ejercicio se afecta por validaciones internas y autorizaciones múltiples, sobre todo en cierres.	Implementar estrategia de gestión de picos (pre-validación, cortes semanales, priorización por criticidad) para cierres presupuestales.	Secretaría de Administración y Finanzas.	Ajustes de calendario; redistribución de cargas; reglas internas de priorización.	Alta: depende de gestión administrativa.	Dispersión más oportuna; menor presión operativa; menor riesgo de subejercicio por tiempos.	Calendario de dispersión; reportes de pagos; evidencia de pre-validaciones.	Media.
Monitoreo de la aplicación del recurso	Monitoreo orientado principalmente a seguimiento financiero, con menor énfasis en análisis operativo y contribución a objetivos.	Transitar a monitoreo analítico y preventivo (alertas tempranas, causas de desviaciones, riesgos operativos).	SET + Secretaría de Finanzas	Acceso a bases de datos; capacidad analítica; plantillas de reporte; reglas de alertas.	Media-alta: requiere cambio de enfoque y disciplina de análisis.	Anticipación de riesgos; decisiones más oportunas; mejora del control-operativo-financiero.	Informes de monitoreo analítico; tablero/alertas; minutas de decisiones derivadas.	Alta
Monitoreo del avance en la ejecución	Retroalimentación limitada: ausencia de mecanismos formales y periódicos para traducir monitoreo en mejoras.	Institucionalizar ciclos de retroalimentación (reuniones periódicas, acuerdos, responsables, seguimiento a compromisos).	SET (Titulares de áreas involucradas).	Lineamientos internos; agenda; formato de acuerdos; seguimiento.	Alta: puede implementarse a corto plazo.	Mejora continua; coordinación interáreas; reducción de incidencias recurrentes.	Minutas; acuerdos; matriz de compromisos y seguimiento.	Media
Reintegro por subejercicio	El reintegro opera de forma reactiva y no como insumo sistemático de aprendizaje para prevenir futuros subejercicios.	Usar información de reintegros para ajustar planeación/programación (causas raíz, rutas críticas, responsables)	SET	Reportes de reintegro; análisis de causas; formato de lecciones aprendidas.	Alta: información disponible	Reducción gradual de reintegros; mayor eficiencia del ejercicio del recurso.	Reporte anual con causas; ajustes documentados de programación,	Media
Atención de quejas, aclaraciones y denuncias	Gestión reactiva de incidencias, sin medición sistemática de satisfacción o	Implementar medición de satisfacción (encuestas breves, buzón estructurado) y análisis	SET	Instrumentos de medición; base de datos; tiempo; tiempo de análisis.	Media: requiere diseño simple y constancia operativa.	Detección temprana de fallas recurrentes; mejora del	Resultados de encuestas; reportes de tendencias;	Baja

	experiencia de usuarios internos.	periódico de tendencias para prevención.				servicio y reducción de conflictos.	plan de mejora derivado.	
--	-----------------------------------	--	--	--	--	-------------------------------------	--------------------------	--

## ANEXO VIII. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Localidad	Institución/Dirección/Área	Fecha	Entrevistador	Puesto de Entrevistado	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
Ciudad Victoria	Colegio de Tamaulipas	24/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Coordinador General Académico	Guion de entrevista	1 hora 33 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Director de Sistemas de Información y Gestión de Procesos	Guion de entrevista	1 hora 55 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Jefe del Departamento de Programación y Presupuesto	Guion de entrevista	1 hora 55 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Jefe del Departamento de Control Presupuestal	Guion de entrevista	1 hora 55 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Jefe del Departamento de Adquisiciones	Guion de entrevista	1 hora 55 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Director de Administración y Finanzas	Guion de entrevista	1 hora 55 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Directora General de Recursos Humanos	Guion de entrevista	1 hora 15 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Director de Remuneraciones	Guion de entrevista	1 hora 15 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Jefatura del Departamento de Control Financiero	Guion de entrevista	1 hora 15 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Director de Recursos Materiales y Servicios Generales	Guion de entrevista	1 hora 15 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Coordinación del Sistema de Carrera de las maestras y maestros	Guion de entrevista	1 hora 15 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Coordinación Técnico-Pedagógica y Administrativa de Educación Básica	Guion de entrevista	1 hora 17 minutos
Ciudad Victoria	Secretaría de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Directora de Formación y Superación Profesional de Docencia	Guion de entrevista	1 hora 17 minutos

Ciudad Victoria	Secretaria de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Auxiliar Administrativo en la Dirección de Planeación	Guion de entrevista	1 hora 17 minutos
Ciudad Victoria	Secretaria de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Apoyo Administrativo de la Dirección de Administración y Finanzas	Guion de entrevista	1 hora 17 minutos
Ciudad Victoria	Secretaria de Educación de Tamaulipas	25/11/2025	Verónica Moreno, Nacori López, Víctor Jurado	Auxiliar Administrativo de la CEMSYS	Guion de entrevista	1 hora 17 minutos

## ANEXO IX. CRONOGRAMA

Actividades	SEPT	OCT	NOV	DIC
Reunión de apertura y Requerimiento inicial	■			
Entrega del requerimiento de la UR		■		
Aplicación del Modelo de TdR		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
Elaboración del proyecto de Informe			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
Presentación de resultados preliminares.			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
Retroalimentación de los resultados preliminares				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Ajuste y validación del informe final				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Presentación de resultados definitivos				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Envío del informe final de evaluación				■ 5

## **ANEXO X. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE**

### **EVALUACIÓN DE PROCESOS FONDO DE APORTACIONES PARA LA NÓMINA EDUCATIVA Y GASTO OPERATIVO (FONE)**

#### **GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA OPERADORES DEL FONDO**

##### **Datos del o la entrevistada (confidencial)**

1. Nombre
2. Puesto
3. Antigüedad en el puesto
4. Antigüedad en la dependencia

##### **Descripción del Fondo**

1. ¿Cuál es su participación y qué actividades desarrolla en la operación del FONE?
2. ¿Qué sistemas de información maneja para la operación del FONE?
3. ¿Cuál es el marco normativo y marco administrativo que fundamenta la operación del FONE?
4. En su experiencia en el manejo del FONE ¿Considera que el marco normativo y marco administrativo es el adecuado? ¿Por qué?
5. ¿Con que áreas se involucra o vincula para la operación del FONE y cuál es la relación que se da con dichas áreas?
6. ¿A quiénes identifica como actores principales involucrados en la operación del FONE?
7. ¿Cómo se da la articulación entre las distintas áreas que se involucran en la operación del FONE para desarrollar los procesos?
8. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de articulación?
9. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
10. ¿Considera que los procesos de operación de FONE son eficientes? ¿Por qué?
11. ¿Considera que los procesos de operación de FONE son suficientes? ¿Por qué?

12. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en los procesos del FONE?
13. ¿Qué sugiere para mejorar la operación del FONE?
14. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en el proceso de operación del FONE?

### **Planeación**

1. ¿Quiénes hacen la planeación programática y presupuestal del recurso destinado al FONE? Y ¿En qué periodos se realiza?
2. ¿Cómo se da el proceso de programación del recurso del FONE en el Presupuesto de Egresos de la Federación?
3. En este proceso de planeación programática y presupuestal ¿Has observado alguna limitante o cuello de botella? ¿Qué tipo de acciones consideras serian convenientes para mejorar este proceso
4. ¿De qué manera les informan sobre el monto autorizado para Tamaulipas?
5. Derivado del monto autorizado en el Presupuesto de Egresos de la Federación ¿Qué tipo de ajustes se hacen en la planeación programática y presupuestal del FONE?, ¿Quién y en qué tiempos realizan estos ajustes?, ¿Pasan a autorización o cómo se define y publica la versión actualizada?
6. ¿En qué elementos se basan y cómo determinan el monto que se distribuirá para el ejercicio del FONE en Tamaulipas, considerando los servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
7. ¿Cómo se realiza en la planeación la asignación del recurso de FONE para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
8. ¿Qué documentos de planeación programática y presupuestal se generan de este proceso?
9. Durante el ejercicio fiscal ¿Qué tipo de cambios se realizan a la planeación programática y presupuestal asignada al FONE?, ¿Por qué motivos se generan esos ajustes? ¿Cómo se justifican esos ajustes a la planeación?

### **Difusión**

1. ¿Qué mecanismos institucionales existen para informar sobre la disponibilidad presupuestaria asignada para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
2. ¿Qué mecanismos institucionales existen para informar sobre los procedimientos para ejercer el recurso asignado para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
3. ¿Cuál es su percepción sobre la oportunidad y suficiencias con que se transmite esta información?

4. ¿Qué cuellos de botellas ha identificado en este proceso de difusión?
5. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
6. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
7. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?
8. ¿Qué sugiere para mejorar la realización de este proceso?

### **Solicitud de apoyos**

1. ¿Cómo se da el proceso de solicitud de recursos para servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente entre las áreas solicitantes y cuál es el área encargada de darle seguimiento?
2. ¿Cuál es su percepción sobre los mecanismos utilizados para la solicitud de dicho recurso?
3. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de solicitud?
4. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
5. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
6. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
7. ¿Qué sugiere para mejorar la realización de este proceso?
8. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?

### **Selección de beneficiarios**

1. ¿Qué procedimientos o mecanismos existen para la selección de los beneficiarios del FONE en relación con servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
2. ¿Cuál es la forma en la que se recibe la información para hacer la selección de los beneficiarios para pago de servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
3. ¿Cómo se demuestra la transparencia en la selección de los beneficiarios del FONE? ¿Es pública la información? ¿Dónde se puede consultar?
4. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de selección de beneficiarios?
5. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
6. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
7. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
8. ¿Qué sugiere para mejorar la operación de este proceso?
9. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?



### **Producción de bienes y/o servicios**

1. ¿Cómo se da el proceso de gestión del recurso para el pago de servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
2. ¿Cuáles son los ámbitos de gobierno que se involucran en la operación del Fondo y cuál es su participación?
3. ¿Ante cuáles instancias se realizan los trámites de solicitud del recurso y cuáles son los requisitos que se deben de cumplir?
4. ¿Cómo se da la coordinación intra o interinstitucional para llevar a cabo la operación del Fondo?
5. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de selección de beneficiarios?
6. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
7. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
8. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
9. ¿Qué sugiere para mejorar la operación de este proceso?
10. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?

### **Distribución de apoyos**

1. ¿Qué sistema se utiliza para llevar a cabo la entrega del recurso FONE en relación con servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
2. ¿Qué tipo de información se debe incluir en dicho sistema de acuerdo con la normatividad de operación del FONE?
3. ¿Cómo se realiza el proceso para asegurar la entrega del recurso del FONE destinado a servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?
4. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de selección de beneficiarios?
5. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
6. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
7. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
8. ¿Qué sugiere para mejorar la operación de este proceso?
9. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?

### **Entrega de apoyos**

1. ¿Cuáles son los mecanismos o medios para el pago de servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente?

2. ¿Qué tipo de documentos comprobatorios se generan en este proceso de pago?
3. ¿Cómo se garantiza que los pagos de servicios personales, gastos de operación y otros de gasto corriente se entreguen de acuerdo con lo establecido en la planeación y en la normatividad?
4. ¿El personal que realiza la entrega de los bienes y/o servicios cuenta con las características y perfil requerido para la operación de estos procesos?
5. ¿Cuáles son las dificultades que se dan entre las áreas u otras entidades, en su caso, para llevar este proceso en tiempo y forma?
6. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de selección de beneficiarios?
7. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
8. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
9. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
10. ¿Qué sugiere para mejorar la operación de este proceso?
11. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

1. ¿Cómo se realiza el proceso de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las acciones programadas en el FONE?
2. ¿Cuál es la periodicidad con la que se les da seguimiento y verificación de que el sistema de monitoreo demuestre que se cumple con el propósito del FONE en Tamaulipas?
3. ¿Existen mecanismos por los cuales el beneficiario pueda quejarse, así como mecanismos de atención a las quejas y sugerencias?
4. ¿Qué cuellos de botella ha identificado en ese proceso de selección de beneficiarios?
5. ¿A qué le atribuye o quiénes considera generan ese cuello de botella?
6. ¿Considera que se debe hacer alguna adecuación al marco normativo o marco administrativo para mejorar este proceso?
7. ¿Cuál es el principal problema operativo que identifica en este proceso?
8. ¿Qué sugiere para mejorar la operación de este proceso?
9. ¿Qué buenas prácticas ha identificado en este proceso?

### **Contraloría social y satisfacción del usuario**

1. ¿Qué mecanismos tienen para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el Fondo?
2. ¿Considera que esos mecanismos son adecuados para medir la satisfacción del beneficiario?

3. ¿Cuentan con evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del Fondo?

## **ANEXO XI. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA ENTREVISTA GRUPAL EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONE**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

#### **Consentimiento Informado para la participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)**

##### **Introducción y objetivo**

El Colegio de Tamaulipas está realizando una evaluación de procesos al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), ejercicio 2024. Esta evaluación fue concertada por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno del Estado de Tamaulipas para dar seguimiento al Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025.

El objetivo general de esta evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Fondo, así como elaborar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

En ese sentido y considerando que usted participa en el proceso de dirección y/u operación del FONE en Tamaulipas, solicitamos su participación voluntaria y confidencial en una entrevista semiestructura que dé cuenta de la gestión operativa de este Fondo.

##### **Procedimiento de la entrevista semiestructurada**

La entrevista consiste en una serie de preguntas que le realizaremos acerca de los procesos de operación del FONE en los que usted participa y tiene conocimiento. La batería de preguntas está dividida en 10 dimensiones de acuerdo con los Términos de Referencia del CONEVAL para la evaluación de procesos, mismas que se enfocan en: 1) Descripción del Fondo; 2) Planeación; 3) Difusión; 4) Solicitud de apoyos; 5) Selección de beneficiarios; 6) Producción de bienes y/o servicios; 7) Distribución de apoyos; 8) Entrega de apoyos; 9) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; 10) Contraloría social y satisfacción del usuario. Cabe precisar que en el desarrollo de la entrevista se omitirán aquellas preguntas sobre las que usted no tenga conocimiento porque no participa en esa parte del proceso.

La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora, la cual se realizará en horario laboral en las instalaciones de la Secretaría de Educación de Tamaulipas. Le informamos que, por las necesidades metodológicas, la entrevista será grabada en audio. Este audio será utilizado única y exclusivamente para los fines de la evaluación, el material no será utilizado o difundido en ningún medio o para otro propósito. Para salvaguardar la confidencialidad, los datos serán presentados de forma tal que no se identifique a personas concretas.

Su participación en esta entrevista es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera. Si alguna de las preguntas que se le formulen le hicieran sentir incomodo(a), tiene la libertad de no contestarla. En caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos la misma.

### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial y será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. En el informe de los resultados de la evaluación usted no quedará identificado de ninguna forma para resguardar su identidad.

### **Contacto**

En caso de que usted tenga alguna pregunta, duda, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, puede comunicarse con el Coordinador General Académico de El Colegio de Tamaulipas quien es el enlace de esta institución con la Secretaría de Educación y la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno al correo [andres.medrano@tamaulipas.gob.mx](mailto:andres.medrano@tamaulipas.gob.mx)

Si usted acepta participar en la entrevista en mención, le pedimos firme este formato de consentimiento informado para su participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE).

Al firmar este documento, usted indica que ha leído y comprendido la información, que se le han explicado los aspectos de la evaluación, que ha tenido oportunidad de hacer preguntas y que acepta voluntariamente participar en esta entrevista.

Fecha:	
Nombre del o la participante:	
Firma:	

## ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

Concepto	Dato
Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre o denominación del Fondo de Aportaciones Federales	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)
Ejercicio fiscal que se evalúa	2024
Dependencia Coordinadora del Fondo de Aportaciones Federales a nivel federal	Secretaría de Educación Pública
Unidad(es) responsable(s) de la coordinación del Fondo de Aportaciones Federales en la entidad federativa	Secretaría de Educación de Tamaulipas
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la coordinación del Fondo de Aportaciones Federales	Dr. Miguel Ángel Valdez García
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en el que fue considerada la evaluación	2025
Instancia coordinadora de la evaluación	Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno del estado de Tamaulipas
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2025
Tipo de evaluación	De Procesos
Nombre de la instancia evaluadora externa	El Colegio de Tamaulipas
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Dra. Verónica Mireya Moreno Rodríguez
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Dra. Olga Nacori López Hernández Dr. Víctor Daniel Jurado Flores
Nombre de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección de Control Interno y Evaluación Gubernamental de la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno de Tamaulipas
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Mtro. Juan Antonio Ramírez Torres
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuban con la revisión	

técnica de la evaluación	
Forma de contratación de la instancia evaluadora	No Aplica
Costo total de la evaluación con IVA incluido	No aplica
Fuente de financiamiento	No aplica