



EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE COORDINACIÓN

**FONE**

FONDO DE APORTACIONES PARA LA NÓMINA EDUCATIVA  
Y GASTO OPERATIVO

EJERCICIO FISCAL

**2024**



## **EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE COORDINACIÓN**

# **FONE**

FONDO DE APORTACIONES PARA LA NÓMINA EDUCATIVA Y GASTO OPERATIVO

### **EJERCICIO FISCAL 2024**

#### **Programa Anual de Evaluación 2025**

Secretaría de Finanzas  
Gobierno del Estado de San Luis Potosí

Coordinación General:  
Dirección de Análisis y Evaluación

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de MC&CC Consultores en coordinación con la Secretaría de Educación de Gobierno del Estado y la Dirección de Análisis y Evaluación de la Secretaría de Finanzas.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el Estado de San Luis Potosí, correspondiente al ejercicio fiscal 2024, tuvo como propósito analizar la efectividad de la coordinación interinstitucional e intergubernamental que hace posible la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento de los recursos del fondo, así como su contribución a los objetivos del Ramo General 33 en términos de descentralización, redistribución y equidad del gasto educativo. El análisis se desarrolló conforme a los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Finanzas del Estado y bajo el enfoque metodológico de las Evaluaciones Estratégicas de Coordinación, privilegiando la revisión normativa, el análisis procedimental, la evidencia operativa y la triangulación con información testimonial.

El FONE constituye uno de los principales instrumentos de financiamiento del sistema educativo estatal, al garantizar el pago oportuno de la nómina del personal educativo federalizado y cubrir gastos operativos indispensables para la prestación del servicio educativo. Durante el ejercicio 2024, San Luis Potosí recibió recursos del FONE por un monto aproximado de 17 mil 300 millones de pesos, los cuales fueron administrados por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), en coordinación con la Secretaría de Finanzas y bajo la rectoría normativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La magnitud de estos recursos y su carácter rígido hacen que la coordinación del fondo sea un elemento crítico para la estabilidad del sistema educativo estatal.

El análisis procedimental muestra que la coordinación del FONE en San Luis Potosí se apoya en una arquitectura institucional consolidada, con actores claramente identificados, atribuciones definidas y flujos de información verificables entre las instancias federales y estatales. Las funciones de integración, distribución, administración y supervisión se ejecutan de manera ordenada, con apoyo en sistemas informáticos oficiales como el SANE, el SIGED, el SRFT y el SIGEG, lo que permite asegurar la trazabilidad de los recursos, la validación de la nómina y el cumplimiento oportuno de las obligaciones de reporte. Durante 2024 no se identificaron interrupciones en el pago de la nómina ni afectaciones al servicio educativo atribuibles a fallas de coordinación.

No obstante, el análisis también evidencia que esta solidez operativa descansa, en buena medida, en prácticas internas que no siempre se encuentran plenamente formalizadas. Si bien el marco normativo federal y estatal es consistente y armónico, persisten rezagos en la actualización de manuales de organización, procedimientos y descripciones de atribuciones técnicas, lo que genera dependencia del conocimiento tácito del personal y de acuerdos operativos no documentados. Esta situación no ha comprometido la continuidad del servicio, pero sí introduce riesgos para la

sostenibilidad institucional y la continuidad operativa ante cambios de personal o ajustes administrativos.

Desde una perspectiva sustantiva, la coordinación del FONE en San Luis Potosí favorece el cumplimiento del propósito del fondo, al asegurar la continuidad del servicio educativo mediante el pago oportuno de la nómina y la cobertura del gasto operativo esencial. La estructura de coordinación observada es congruente con los objetivos del Ramo General 33 y con la Matriz de Indicadores para Resultados federal del FONE, y no se identifican desvíos en el destino de los recursos. Sin embargo, la evaluación muestra que la información generada por los sistemas de seguimiento se utiliza predominantemente con fines de control administrativo y rendición de cuentas, y en menor medida como insumo para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la equidad y suficiencia territorial.

El análisis integral permite caracterizar a la coordinación del FONE en 2024 como un esquema de madurez operativa, pero aún limitado en su madurez estratégica. Existen capacidades técnicas consolidadas, procesos estables y una disciplina administrativa que garantiza la legalidad y la transparencia del gasto; sin embargo, la rigidez presupuestaria derivada de la concentración del gasto en servicios personales, la limitada concurrencia financiera estatal y municipal, y el uso incipiente de indicadores estatales complementarios restringen la posibilidad de orientar el fondo hacia una lógica más analítica y prospectiva.

En este contexto, la efectividad global de la coordinación del FONE en San Luis Potosí puede considerarse adecuada para sostener la operación del sistema educativo, pero con áreas de oportunidad relevantes para fortalecer su orientación a resultados. Los principales retos identificados se concentran en la necesidad de: (i) consolidar la formalización interna de procesos, atribuciones y mecanismos de coordinación; y (ii) desarrollar indicadores estatales complementarios que permitan valorar equidad y suficiencia territorial, aprovechando la información ya disponible en los sistemas federales y estatales.

Atender estos retos permitirá al Estado transitar de una coordinación centrada en la operación y el cumplimiento normativo hacia una coordinación con mayor capacidad estratégica, capaz de utilizar la información para anticipar riesgos, reducir brechas territoriales y fortalecer la planeación educativa. En este sentido, el FONE en San Luis Potosí cuenta con una base institucional sólida; el desafío consiste en capitalizar dicha base para consolidar una gestión más analítica, sostenible y orientada a resultados, en beneficio del sistema educativo estatal y del cumplimiento del derecho a la educación.

# CONTENIDO

## FONDO DE APORTACIONES PARA LA NÓMINA EDUCATIVA Y GASTO OPERATIVO

7	— ▶	Abreviaturas, siglas y acrónimos
9	— ▶	Glosario de términos
13	— ▶	Introducción
15	— ▶	Metodología de trabajo y estrategia para el análisis de la información
20	— ▶	Marco normativo y conceptual
26	— ▶	Evaluación estratégica de coordinación
26	— ▶	I. Análisis Procedimental
40	— ▶	II. Análisis Sustantivo
50	— ▶	III. Análisis Integral
60	— ▶	Conclusiones
61	— ▶	Bibliografía y fuentes consultadas
65	— ▶	Ficha técnica de la evaluación
66	— ▶	Anexos
66	— ▶	Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del Fondo
67	— ▶	Anexo 2. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación

# CONTENIDO

---

## FONDO DE APORTACIONES PARA LA NÓMINA EDUCATIVA Y GASTO OPERATIVO

- 70** — ► Anexo 3. Instrumentos de recolección de información
- 72** — ► Anexo 4. Trabajo de campo realizado
- 74** — ► Anexo 5. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)

## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Con el propósito de facilitar la lectura y comprensión del presente informe de evaluación, a continuación, se incluyen las siglas, acrónimos y términos técnicos más utilizados en la Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) 2024.

Este par de apartados reúnen conceptos normativos, financieros y metodológicos relacionados con el proceso de evaluación, la gestión de recursos federales transferidos y el marco institucional que regula la operación del fondo. La definición precisa de estos términos busca brindar claridad sobre el lenguaje técnico empleado a lo largo del documento, así como asegurar una interpretación homogénea de los resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas.

Acrónimo	Denominación Completa
ASF	Auditoría Superior de la Federación
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CEGAIP	Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DGPP	Dirección General de Planeación y Presupuesto
DOF	Diario Oficial de la Federación
CEGAIP	Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública
CGIA	Coordinación General de Informática Administrativa
CGR	Coordinación General de Remuneraciones
CGRF	Coordinación General de Recursos Financieros
CGRH	Coordinación General de Recursos Humanos
DGPPyEE	Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa
DGSANEF	Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada

<b>Acrónimo</b>	<b>Denominación Completa</b>
<b>EEC</b>	Evaluación Estratégica de Coordinación
<b>FODA</b>	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>FONE</b>	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>LCF</b>	Ley de Coordinación Fiscal
<b>LFPRH</b>	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
<b>LGCG</b>	Ley General de Contabilidad Gubernamental
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores de Resultados
<b>PAE</b>	Programa Anual de Evaluación
<b>PEF</b>	Presupuesto de Egresos de la Federación
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 del Estado de San Luis Potosí
<b>SEFIN</b>	Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal
<b>SIAF</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera.
<b>SIGED</b>	Sistema de Información y Gestión Educativa
<b>SIGEG</b>	Sistema Integral de Gestión Gubernamental
<b>SRFT</b>	Sistema de Recursos Federales Transferidos
<b>TdR</b>	Términos de Referencia



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Aspecto Susceptible de mejora (ASM)</b>	Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa o informes, que pueden ser atendidos para la mejora del programa presupuestario, de la política pública o del Fondo de Aportaciones Federales.
<b>Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública (CEGAIP)</b>	Organismo autónomo responsable de garantizar el derecho ciudadano de acceso a la información pública en San Luis Potosí.
<b>Coordinación General de Remuneraciones (CGR)</b>	Área encargada de validar y consultar información relacionada con nómina, cheques emitidos y comprobantes timbrados.
<b>Coordinación General de Informática Administrativa (CGIA)</b>	Responsable de procesar registros en sistemas oficiales y revisar la información antes de su envío a la Federación.
<b>Coordinación General de Recursos Financieros (CGRF)</b>	Encargada del registro, control y seguimiento de operaciones presupuestales vinculadas al FONE.
<b>Coordinación General de Recursos Humanos (CGRH)</b>	Administra y gestiona información de nombramientos y nómina en coordinación con instancias federales.
<b>Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE)</b>	Instancia federal que participa en la articulación del FONE y en la elaboración de la MIR.
<b>Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (DGSANEF)</b>	Responsable de la interlocución técnica y administrativa con las entidades federativas.
<b>Evaluación</b>	Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y las políticas públicas, que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad de resultados, impacto y sostenibilidad, en función del tipo de evaluación realizada.

<b>Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)</b>	Mecanismo de financiamiento federal para el pago de nómina y gastos operativos del sector educativo.
<b>Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)</b>	Participa en la articulación del FONE conforme a sus competencias.
<b>Matriz de Indicadores para Resultado (MIR)</b>	Herramienta de planeación estratégica que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, para establecer los objetivos del programa presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial.
<b>Programa Anual de Evaluación (PAE)</b>	Instrumento estatal que organiza y da seguimiento a los ejercicios de evaluación de programas y fondos públicos.
<b>Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)</b>	Documento que define los montos asignados y criterios de operación para el ejercicio anual de los recursos.
<b>Programa Operativo Anual (POA)</b>	Instrumento técnico-administrativo que concentra y prioriza acciones y requerimientos presupuestales.
<b>Recomendaciones</b>	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora del Fondo de Aportaciones Federales o programa.
<b>Sistema de Administración de la Nómina Educativa (SANE)</b>	Plataforma nacional para gestionar, validar y tramitar la nómina del personal federalizado.
<b>Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado (SEFIN)</b>	Coordina los procesos de evaluación de fondos federales.
<b>Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (SEGE)</b>	Instancia estatal responsable de la operación del FONE.

**Secretaría de  
Educación Pública  
(SEP)**

Autoridad federal que regula y coordina el sistema educativo nacional.

**Sistema de  
Información y  
Gestión Educativa  
(SIGED)**

Plataforma digital que administra información estadística y censal del sistema educativo.

**Sistema Integral  
de Gestión  
Gubernamental  
(SIGEG)**

Sistema intranet financiero utilizado para el registro y seguimiento del presupuesto operativo.

**Sistema Integrado  
de Administración  
Financiera (SIAF)**

Herramienta informática para funciones de presupuesto, tesorería, contabilidad y gestión financiera.

## TIPO DE EVALUACIÓN

### Evaluación Estratégica de Coordinación (EEC)

De acuerdo con la Guía para la Elaboración de Evaluaciones Estratégicas de Coordinación del Ramo 33, este tipo de evaluación se centra en analizar la efectividad de la coordinación interinstitucional e intergubernamental en la gestión de los fondos federales. Su objetivo es identificar los factores que hacen posible la coordinación, las condiciones que la limitan y las oportunidades para fortalecerla.

A diferencia de una evaluación de desempeño o de resultados, la EEC no mide impacto social directo, sino la capacidad del sistema institucional para garantizar que los recursos se apliquen con eficiencia, equidad y transparencia. En el caso del FONE 2024 en San Luis Potosí, la evaluación valoró el funcionamiento de la coordinación en cuatro funciones clave:

- ▶ Integración (planeación y reglas),
- ▶ Distribución (flujo financiero y administrativo),
- ▶ Administración (gestión técnica y presupuestal), y
- ▶ Supervisión y seguimiento (verificación, rendición de cuentas y participación social).

Con base en los hallazgos, la evaluación emitió una valoración sobre la efectividad global de la coordinación y formuló recomendaciones estratégicas para fortalecer la gestión del fondo en ejercicios subsecuentes.

## INTRODUCCIÓN

La coordinación de un fondo público como el FONE no puede entenderse únicamente desde la lógica operativa; requiere una mirada integral que reconozca la interacción entre instituciones, niveles de gobierno y procesos técnicos que hacen posible su funcionamiento. El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) constituye un componente esencial del Ramo General 33, orientado a garantizar el pago de servicios personales del personal educativo federalizado y a sostener la operación del sistema educativo en las entidades federativas.

En el estado de San Luis Potosí, el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y el Gasto Operativo (FONE) constituye un instrumento clave para garantizar la continuidad del servicio educativo y la adecuada utilización de los recursos federales. La responsabilidad de su coordinación recae en la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), en colaboración con la Secretaría de Finanzas y conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Esta sinergia interinstitucional debe asegurar que los procesos de planeación, gestión y supervisión se lleven a cabo con eficacia, transparencia y alineación a los objetivos del fondo. Entender cómo se articulan estos actores y sus funciones resulta fundamental para evaluar la eficiencia de la coordinación y su repercusión en el sistema educativo estatal.

La Evaluación Estratégica de Coordinación (EEC) del FONE 2024, desarrollada conforme a los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Finanzas del Estado de San Luis Potosí, tiene como finalidad examinar la eficacia de la coordinación entre instituciones que permite el funcionamiento del fondo. Dichos términos establecen tres niveles de análisis complementarios: el nivel procedimental, que revisa la estructura organizativa y los procesos administrativos; el nivel sustantivo, que analiza la congruencia entre la organización institucional y los objetivos del fondo; y el nivel integral, que evalúa la efectividad global de la coordinación y plantea recomendaciones para su mejora.

Este proceso de evaluación tiene como objetivo generar información útil para la toma de decisiones, identificar los factores que favorecen la coordinación y detectar las áreas que requieren ajustes. Analizar el FONE desde esta óptica implica también valorar la capacidad del Estado para integrar políticas educativas, distribuir responsabilidades de manera coherente y garantizar que la gestión pública responda de forma efectiva a las necesidades del magisterio y de la comunidad escolar.

La evaluación se llevó a cabo mediante una metodología mixta, que combinó el análisis documental y normativo con la revisión de información operativa y entrevistas a actores institucionales. Se utilizaron fuentes oficiales, registros administrativos y evidencia generada durante el ejercicio fiscal 2024. La información

fue procesada mediante técnicas de análisis comparativo y triangulación, lo que permitió validar los hallazgos y asegurar la coherencia entre los aspectos normativos, técnicos y operativos.

El informe que se presenta está estructurado de manera progresiva para dar coherencia y profundidad al ejercicio evaluativo. En primer lugar, se expone el marco normativo y conceptual que regula el FONE. En segundo lugar, se describe la metodología empleada y la estrategia de análisis. Posteriormente, se desarrollan los tres niveles de análisis (procedimental, sustantivo e integral), que permiten comprender la lógica de funcionamiento del fondo, su alineación institucional y su efectividad global. Finalmente, se presentan los hallazgos, las recomendaciones estratégicas y los anexos técnicos que sintetizan la información relevante para la mejora de la gestión educativa.

Esta evaluación se concibe como una herramienta de aprendizaje institucional ya que su valor no reside únicamente en lo que diagnostica, sino en lo que permite construir: una coordinación más sólida, transparente y orientada a resultados, capaz de traducir la política educativa en condiciones reales de mejora para el sistema escolar de San Luis Potosí.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO Y ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este ejercicio de evaluación fue desarrollado conforme a los Términos de Referencia establecidos para la Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y el Gasto Operativo (FONE) 2024, emitidos por la Secretaría de Finanzas del Estado de San Luis Potosí, en el marco del Plan Anual de Evaluación 2025. Su objetivo central consistió en examinar la eficacia de la coordinación intergubernamental e interinstitucional que sustenta la operación del fondo, identificando los factores que la hacen viable y los elementos que pueden contribuir a su fortalecimiento.

La metodología empleada se caracterizó por un enfoque integral y analítico, que combinó la revisión normativa con el análisis documental, técnico y operativo correspondiente al ejercicio fiscal 2024. Más allá de una descripción de procesos, esta aproximación buscó comprender la lógica y dinámica de la coordinación, permitiendo visualizar con claridad cómo se estructuran las instituciones, cómo interactúan los sistemas de información y de qué manera estos mecanismos inciden en el cumplimiento de los objetivos del FONE dentro del Ramo 33.

## DISEÑO GENERAL

La evaluación se estructuró con base en referentes técnicos emitidos por instancias federales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el CONEVAL, integrando principios de rigor metodológico, análisis estructural y enfoque colaborativo. El objetivo fue construir una mirada integral sobre la coordinación del FONE en San Luis Potosí, considerando tanto la arquitectura institucional como los procesos que la sostienen.

El marco analítico se dividió en tres dimensiones interrelacionadas:

### ► Análisis procedimental

Se analizó la configuración organizativa del fondo, identificando los actores clave, sus funciones específicas y las dinámicas que permiten la ejecución técnica y administrativa del FONE.

### ► Análisis sustantivo

**Coherencia institucional.** Se examinó el grado de alineación entre la estructura operativa y los objetivos del fondo, considerando aspectos normativos, funcionales y de control. Esta dimensión permitió valorar si la coordinación responde efectivamente a los propósitos establecidos en el marco legal y programático.

### ► **Análisis integral**

**Valoración estratégica.** Se integraron los hallazgos previos para emitir una apreciación sobre la capacidad de coordinación del fondo, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión intergubernamental en ejercicios futuros.

Cada punto fue abordado de forma progresiva, permitiendo construir una narrativa evaluativa que parte de lo descriptivo, avanza hacia lo interpretativo y culmina en lo propositivo. Esta secuencia metodológica asegura que el juicio evaluativo esté respaldado por evidencia sólida y contextualizada.

## **ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La construcción del informe se sustentó en una estrategia metodológica que integró fuentes normativas, operativas, administrativas y testimoniales, con el propósito de generar un análisis sólido y contextualizado sobre la coordinación del FONE en San Luis Potosí. El enfoque adoptado permitió vincular la estructura formal del fondo con su funcionamiento real, asegurando que cada hallazgo estuviera respaldado por evidencia verificable y pertinente.

La revisión documental incluyó marcos legales, lineamientos técnicos, registros administrativos y reportes institucionales emitidos por la SEP, la SEGE y la Secretaría de Finanzas. Estos documentos fueron organizados en esquemas de análisis que facilitaron la identificación de convergencias y divergencias entre los instrumentos federales y estatales. A partir de esta sistematización se definieron categorías analíticas como: actores institucionales, atribuciones funcionales, mecanismos de coordinación, sistemas de validación y trazabilidad, y resultados operativos.

La información cualitativa se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo realizadas con personal técnico y responsables de la operación del fondo. Este insumo permitió comprender las dinámicas internas de la coordinación, identificar prácticas recurrentes, y reconocer tanto los aciertos como las limitaciones en la gestión cotidiana del FONE.

Para garantizar la consistencia de los hallazgos, se aplicó un proceso de triangulación que contrastó cada elemento analizado con al menos una fuente documental y una fuente testimonial o de sistema. Por ejemplo, se verificó la congruencia entre lo registrado en plataformas como el SRFT y lo expresado por los actores entrevistados. Esta validación cruzada fortaleció la credibilidad del análisis y permitió emitir juicios evaluativos con mayor precisión.



El análisis se desarrolló bajo un enfoque comparativo, tomando como referencia el modelo de coordinación efectiva definido en los Términos de Referencia y en la literatura especializada. Esta comparación permitió valorar el grado de avance institucional en cada una de las funciones sustantivas del fondo: integración normativa, distribución presupuestal, administración operativa y supervisión técnica.

Finalmente, los resultados fueron organizados en narrativas evaluativas, esquemas interpretativos y cuadros de síntesis que facilitan la lectura integral del desempeño del FONE. El uso combinado de técnicas documentales, testimoniales y analíticas permitió construir un diagnóstico riguroso, útil para la toma de decisiones y orientado a fortalecer la coordinación intergubernamental en el ámbito educativo.

## PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

La evaluación se desarrolló bajo un enfoque metodológico integral que combinó el análisis normativo, la revisión funcional y la validación operativa de la información. El propósito fue comprender con profundidad el desempeño institucional en la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), considerando tanto la estructura formal como las prácticas administrativas que lo sostienen.

El proceso analítico se organizó en cinco etapas complementarias:

- 1. Revisión y sistematización de la información documental.**
2. Se sistematizaron los marcos legales, lineamientos federales y disposiciones estatales que regulan la operación del FONE. Esta etapa permitió identificar criterios de cumplimiento, atribuciones institucionales y mecanismos de control presupuestal.
3. Mapeo de actores y funciones.
4. Se realizó un mapeo de las instancias involucradas en la gestión del fondo, describiendo sus competencias, niveles de responsabilidad y vínculos interinstitucionales. Este ejercicio permitió delimitar con claridad los roles operativos y detectar posibles áreas de mejora en la articulación.
5. Análisis funcional y de procesos.
6. Se examinaron los flujos de trabajo asociados a la planeación, distribución, administración y supervisión del FONE. El análisis permitió reconocer puntos

críticos, dependencias funcionales y oportunidades para fortalecer la trazabilidad y eficiencia en la gestión.

7. Triangulación y validación de hallazgos.
8. Los resultados obtenidos fueron contrastados con registros administrativos, plataformas oficiales y testimonios institucionales, asegurando la congruencia entre lo normado y lo ejecutado. Esta triangulación fortaleció la consistencia de los juicios evaluativos.
9. Síntesis evaluativa y elaboración de recomendaciones.
10. A partir de la integración de hallazgos, se construyó una valoración sobre la efectividad de la coordinación del fondo. Esta valoración dio lugar a recomendaciones estratégicas orientadas a mejorar la gestión intergubernamental, optimizar los procesos técnicos y fortalecer la transparencia en el uso de los recursos.

Este procedimiento permitió desarrollar una evaluación rigurosa, contextualizada y orientada a la mejora institucional, aportando elementos técnicos para la toma de decisiones en el ámbito educativo.

## CRITERIOS DE VALORACIÓN

Para garantizar la solidez metodológica y la objetividad del análisis, los hallazgos fueron valorados conforme a cuatro criterios analíticos reconocidos en las guías técnicas para la evaluación de fondos federales. Estos criterios permitieron emitir juicios integrales sobre la calidad de la coordinación institucional, su desempeño operativo y su capacidad de generar condiciones sostenibles en el sistema educativo estatal.

**Eficacia:** Este criterio se enfocó en determinar en qué medida los mecanismos de coordinación contribuyen al cumplimiento de los objetivos del FONE, particularmente en lo relativo a la administración de la nómina educativa y la operación presupuestal. Se valoró si las acciones emprendidas por las instancias responsables logran traducirse en resultados concretos que favorecen la continuidad y calidad del servicio educativo.

**Eficiencia:** Se analizó el uso racional de los recursos humanos, técnicos y financieros involucrados en la gestión del fondo. El criterio permitió identificar la relación entre los esfuerzos institucionales y los resultados

obtenidos, así como detectar posibles redundancias, cargas administrativas innecesarias o áreas susceptibles de optimización.

**Pertinencia:** Este criterio examinó la alineación entre las estrategias de coordinación implementadas y las necesidades reales del sistema educativo estatal. Se valoró la coherencia entre las decisiones institucionales, los marcos normativos vigentes y las condiciones operativas que enfrentan las entidades responsables de administrar el FONE.

**Sostenibilidad:** Se evaluó la capacidad del sistema de coordinación para mantenerse funcional en el tiempo, adaptarse a cambios normativos o contextuales, y consolidar aprendizajes institucionales. Este criterio permitió identificar el grado de institucionalización de los procesos, la existencia de mecanismos de seguimiento y la posibilidad de fortalecer capacidades técnicas a largo plazo.

Estos criterios fueron aplicados de manera transversal a los tres niveles de análisis (procedimental, sustantivo e integral), permitiendo construir una valoración equilibrada, contextualizada y útil para la mejora de la coordinación del FONE en San Luis Potosí.

## ENFOQUE ÉTICO Y DE UTILIDAD PÚBLICA

La evaluación se condujo bajo principios de transparencia, imparcialidad y responsabilidad institucional. Cada hallazgo fue respaldado por evidencia verificable y cada recomendación fue formulada con el propósito de aportar información útil para la toma de decisiones en el ámbito educativo.

Más allá de un ejercicio técnico, esta evaluación se concibe como una herramienta de aprendizaje colectivo que permite reconocer avances, identificar desafíos y proponer rutas de mejora. Su valor reside en la posibilidad de fortalecer la coordinación del fondo y consolidar una gestión pública más eficiente, equitativa y orientada a resultados para el Estado de San Luis Potosí.

## MARCO NORMATIVO Y CONTEXTUAL

### ANTECEDENTES Y CONTEXTO GENERAL DEL FONE

El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) forma parte del Ramo General 33 “Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, establecido como uno de los instrumentos clave para la descentralización del gasto público en México. Su propósito es garantizar el pago de servicios personales del personal educativo federalizado, así como cubrir gastos operativos asociados a la prestación del servicio educativo en las entidades federativas.

El FONE permite que los gobiernos estatales ejerzan atribuciones en materia de educación básica y normal, bajo un esquema de corresponsabilidad con la Federación. A través de este fondo, se transfieren recursos etiquetados que deben ser administrados conforme a criterios de legalidad, eficiencia y transparencia, asegurando la continuidad del servicio educativo y el cumplimiento de las obligaciones laborales del magisterio.

En San Luis Potosí, el FONE representa una herramienta estratégica para sostener la operación del sistema educativo estatal. Su gestión implica la participación coordinada de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de Educación Pública (SEP), quienes deben garantizar que los procesos de planeación, validación, administración y seguimiento se realicen de manera articulada y conforme a la normatividad vigente.

Durante el ejercicio fiscal 2024, el Gobierno del Estado recibió una asignación total de 17 mil 300 mdp del FONE, conforme al Acuerdo de Distribución y Calendarización y la suma de recursos concurrentes, de los Ramos Generales publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Estos recursos fueron administrados por la SEGE, en coordinación con la Secretaría de Finanzas, y bajo la supervisión técnica y normativa de la SEP y la SHCP.

Este esquema de gestión refleja el carácter intergubernamental del fondo: un modelo de coordinación institucional que exige claridad en las atribuciones, eficiencia en los procesos y trazabilidad en el uso de los recursos. Bajo este enfoque, el FONE no solo garantiza el cumplimiento de obligaciones laborales, sino que también fortalece la capacidad administrativa del Estado y promueve una gestión educativa orientada a resultados.

### MARCO NORMATIVO

El funcionamiento del FONE se sustenta en un marco jurídico robusto, conformado por disposiciones federales y estatales que regulan la administración, control y

rendición de cuentas de los recursos públicos destinados a la nómina educativa. Este conjunto normativo define con precisión los objetivos del fondo, las competencias de las instancias participantes y los mecanismos de seguimiento que aseguran su correcta aplicación.

**TABLA 1. MARCO NORMATIVO APLICABLE AL FONE EN SAN LUIS POTOSÍ**

Nivel normativo	Instrumento jurídico	Contenido principal y relevancia
Federal	Ley de Coordinación Fiscal	En su artículo 26 establece que el FONE apoya a las entidades federativas con recursos para ejercer atribuciones en materia de educación básica y normal.
Federal	Ley General de Educación	Define los principios rectores del sistema educativo nacional y establece las bases para la coordinación entre Federación y entidades federativas.
Federal	Acuerdo de Distribución y Calendarización de los Ramos Generales (SHCP)	Determina los montos asignados y el calendario de ministraciones mensuales, garantizando la oportunidad y transparencia en las transferencias.
Estatal	Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí	Regula el ejercicio, control y comprobación de los recursos federales transferidos mediante el Ramo 33.
Estatal	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí	Establece las atribuciones de la SEGE y la Secretaría de Finanzas en la gestión del FONE.
Estatal	Ley de Educación del Estado de San Luis Potosí	Define las competencias estatales en materia educativa y vincula la operación del FONE con los objetivos del sistema educativo local.
Estatal	Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado y Municipios	Regula la programación, ejercicio y control del gasto público, promoviendo la disciplina financiera y la armonización contable.
Estatal	Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado	Establece las funciones de las direcciones responsables de administrar, validar y supervisar los recursos del FONE.

Fuente: Elaboración propia con base en la normatividad federal y estatal aplicable al FONE.

La operación del fondo se apoya en plataformas digitales oficiales que permiten la validación, seguimiento y conciliación de los recursos. Entre los principales sistemas se encuentran el Sistema de Administración de la Nómina Educativa (SANE), el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) y el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).

El uso de estas herramientas es obligatorio en todas las etapas del ciclo operativo -planeación, validación, ejecución y seguimiento-, lo que garantiza la trazabilidad de los recursos y la transparencia en su aplicación.

En conjunto, este marco normativo proporciona las bases legales, administrativas y tecnológicas que sustentan la gestión del FONE, asegurando la correcta utilización de los recursos y la coordinación efectiva entre los distintos niveles de gobierno. Su observancia fortalece la institucionalidad del sistema educativo estatal y contribuye a consolidar una gestión pública orientada a resultados, equidad y eficiencia.

## MARCO CONCEPTUAL

El concepto que orienta esta evaluación es el de **coordinación intergubernamental**, entendida como el proceso mediante el cual los distintos niveles de gobierno -federal y estatal- articulan funciones, capacidades y recursos para cumplir objetivos comunes en materia educativa. Este enfoque, respaldado por los lineamientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), permite analizar la calidad de las relaciones institucionales que sustentan la operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE).

En el caso del FONE, la coordinación intergubernamental no se limita a la transferencia ordenada de recursos financieros; implica también procesos de validación, conciliación, seguimiento y toma de decisiones compartidas entre las instancias responsables. La efectividad del fondo depende en gran medida de la capacidad de estas instituciones para operar bajo esquemas colaborativos, con reglas claras, plataformas interoperables y mecanismos de retroalimentación que aseguren la trazabilidad y el cumplimiento de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, la coordinación adquiere un valor estratégico: permite alinear atribuciones, reducir inconsistencias administrativas, optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la gobernanza del sistema educativo. En el contexto estatal, este enfoque resulta especialmente relevante, ya que la operación del FONE exige una interacción constante entre la SEGE, la Secretaría de Finanzas, la SEP y la SHCP, bajo un marco normativo común y con responsabilidades compartidas.

El diseño y operación del FONE se sustentan en tres principios rectores derivados del artículo 26 de la Ley de Coordinación Fiscal y de las disposiciones aplicables al Ramo General 33:

- ▶ **Descentralización** Implica la transferencia de atribuciones y recursos hacia las entidades federativas, con el objetivo de fortalecer su capacidad para administrar la nómina educativa y responder con mayor eficacia a las necesidades del sistema escolar. Este principio promueve una gestión más cercana, contextualizada y sensible a las condiciones locales.
- ▶ **Redistribución** Se refiere a la asignación proporcional de los recursos públicos, considerando criterios de equidad entre entidades federativas. A través de este principio se busca compensar desigualdades estructurales en el financiamiento educativo, garantizando que todas las regiones cuenten con los medios necesarios para sostener el servicio.
- ▶ **Equidad educativa** Utiliza el gasto público como instrumento para reducir brechas en el acceso, permanencia y calidad de la educación básica y normal. Este principio orienta la operación del fondo hacia la garantía de derechos, priorizando a los grupos más vulnerables y promoviendo condiciones laborales dignas para el personal educativo.

A estos principios se suma el enfoque de gobernanza colaborativa, que concibe la gestión pública como un proceso de construcción conjunta entre actores institucionales. En el caso del FONE, este enfoque se traduce en la participación de las áreas técnicas, administrativas y normativas de los gobiernos estatal y federal, quienes deben coordinarse para validar movimientos de personal, autorizar pagos, resolver incidencias y garantizar la transparencia en el uso de los recursos.

Este marco conceptual orienta la presente evaluación al situar la coordinación como un proceso dinámico, multidimensional y estratégico. Evaluar la coordinación del FONE implica analizar no solo su diseño institucional, sino también la manera en que los actores interactúan, aprende y generan capacidades conjuntas para cumplir los fines del sistema educativo en San Luis Potosí.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo general de esta evaluación fue analizar la efectividad de la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el estado de San Luis Potosí durante el ejercicio fiscal 2024, identificando los factores institucionales, normativos y operativos que la hacen posible, así como las áreas susceptibles de fortalecimiento. El análisis busca generar evidencia útil para



la mejora de la gestión pública educativa, contribuir al aprendizaje organizacional y orientar la toma de decisiones en el ámbito estatal.

A partir de este propósito general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Describir la estructura de coordinación del FONE, los procesos administrativos que la integran y los actores institucionales que participan en su operación.
- ▶ Analizar la coherencia entre la organización institucional y los fines del fondo, considerando los principios de descentralización, redistribución y equidad educativa establecidos en el marco normativo.
- ▶ Evaluar la efectividad de la coordinación, valorando su capacidad para articular funciones, responsabilidades y recursos entre los niveles federal y estatal, así como para asegurar la trazabilidad técnica y financiera de las acciones.
- ▶ Formular recomendaciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del fondo, promuevan su sostenibilidad institucional y mejoren la calidad de la coordinación entre las instancias involucradas.

Estos objetivos permitieron desarrollar un análisis integral del desempeño del FONE, considerando no solo su estructura normativa, sino también su capacidad operativa para sostener el servicio educativo en condiciones de eficiencia, transparencia y responsabilidad institucional.

## ALCANCE Y RELEVANCIA

La evaluación se centró en el ejercicio fiscal 2024 y en las funciones que desempeña la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE) como instancia responsable de la coordinación estatal del FONE. El estudio abarcó los procesos de planeación, validación, administración y seguimiento del fondo, así como las interacciones institucionales que permiten su funcionamiento.

El análisis se enfocó exclusivamente en los aspectos organizativos, técnicos y administrativos de la coordinación intergubernamental, conforme a lo establecido en los Términos de Referencia. Esta delimitación permitió concentrar el estudio en los factores internos de gestión que inciden directamente en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad institucional del fondo.

La relevancia de esta evaluación radica en su contribución a la mejora continua de la gestión educativa estatal. Al examinar la coordinación del FONE, se busca identificar avances, desafíos y oportunidades que permitan fortalecer la gobernanza del fondo,



optimizar los procesos administrativos y consolidar una gestión pública orientada a resultados.

Asimismo, el estudio proporciona insumos técnicos para la toma de decisiones, al sistematizar información sobre los mecanismos de coordinación, las capacidades institucionales y las áreas susceptibles de mejora. Estos hallazgos permiten delinear acciones concretas para mejorar la articulación entre los niveles de gobierno y asegurar la correcta aplicación de los recursos federales transferidos, los avances institucionales en materia de transparencia, eficiencia y control presupuestal, como los desafíos estructurales que aún limitan su desempeño óptimo.

Finalmente, esta evaluación adquiere un carácter formativo y prospectivo: más allá de emitir un juicio sobre el desempeño institucional, busca generar conocimiento útil para la innovación administrativa, la mejora de los procesos y la sostenibilidad del FONE en el largo plazo. Con ello, se contribuye a consolidar una gestión educativa más eficiente, transparente y comprometida con el derecho a la educación en San Luis Potosí.

## EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE COORDINACIÓN

### ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

#### Introducción al análisis procedimental del FONE 2024 en San Luis Potosí

Analizar la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) durante el ejercicio 2024 en San Luis Potosí implica examinar cómo se articulan las decisiones normativas, administrativas y financieras entre la federación y el estado para garantizar el cumplimiento oportuno y transparente de las obligaciones educativas. Este análisis no se limita a describir flujos presupuestales, sino que busca comprender la lógica institucional que permite transformar los recursos federales en pagos efectivos de nómina y gastos operativos, asegurando la continuidad del servicio educativo.

El análisis procedimental forma parte de la Evaluación Estratégica de Coordinación y tiene como objetivo identificar los factores que hacen posible la operación del FONE, los actores que intervienen en cada fase y las acciones críticas que aseguran su funcionamiento. En términos simples, se busca responder cómo se organiza el proceso, quiénes participan y qué mecanismos garantizan que los recursos lleguen a su destino con oportunidad y conforme a la norma.

Para la elaboración de este apartado se revisó la normativa federal y estatal aplicable, incluyendo la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Educación, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, los Lineamientos de Gastos de Operación del FONE, así como los manuales de organización y procedimientos internos de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (SEGE). A esta revisión documental se sumó el análisis técnico de los sistemas informáticos utilizados (SIGEG, SANE, SRFT), entrevistas con personal operativo y directivo de la SEGE, y la verificación de evidencias del ejercicio 2024, como los oficios de designación de enlaces, reportes presupuestales y registros de nómina.

El texto se organiza conforme a las cuatro etapas definidas en los Términos de Referencia que guían este proceso de evaluación: integración, distribución, administración y supervisión y seguimiento. Cada una se analiza desde tres dimensiones complementarias: los factores imprescindibles (condiciones que permiten la coordinación), los actores responsables (instituciones y unidades clave) y las acciones críticas (procesos sin los cuales la operación no puede desarrollarse). Más allá de enumerar funciones, el análisis propone una lectura causal: cómo cada etapa deriva de la anterior, cómo se conectan las responsabilidades y cómo los resultados de una fase determinan las condiciones de la siguiente.

El objetivo es ofrecer una visión integral del procedimiento, que muestre no solo las rutinas administrativas, sino también la lógica institucional que las sostiene. Al seguir la trayectoria del fondo -desde la planeación y validación de la nómina hasta la rendición de cuentas- se busca identificar no solo la eficacia de los mecanismos operativos, sino también su capacidad para sostener una coordinación efectiva entre los niveles de gobierno.

Las etapas que siguen deben leerse como componentes de un sistema articulado, en el que la integración establece las reglas y la estructura institucional; la distribución convierte los acuerdos en flujos financieros; la administración ejecuta y controla los procesos técnicos y presupuestales; y la supervisión y seguimiento valida los resultados y garantiza la transparencia. Juntas conforman el mapa completo de la coordinación del FONE en la entidad.

## ETAPA DE INTEGRACIÓN

La etapa de integración del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en San Luis Potosí durante el ejercicio 2024 se sustenta en un entramado normativo, institucional y operativo que permite establecer las condiciones para su ejecución. Esta fase inicial define los actores responsables, formaliza los mecanismos de coordinación y habilita los sistemas que garantizan la trazabilidad de los recursos, constituyendo así el punto de partida del ciclo operativo del fondo.

La Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (SEGE) señala que la efectividad en la administración del FONE se apoya en tres pilares fundamentales: la existencia de lineamientos normativos claros, la operación de sistemas confiables y la comunicación eficiente entre los actores clave. En este sentido, la dependencia opera bajo un marco jurídico robusto, integrado por la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Educación, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y el Calendario de Ministración de los recursos del Ramo 33. Estos instrumentos regulan la planeación, distribución y administración del fondo, estableciendo las bases para una gestión ordenada, transparente y conforme a los lineamientos federales.

Durante el trabajo de campo se presentaron los manuales de organización y procedimientos internos de la SEGE, los cuales, aunque en proceso de actualización, continúan siendo utilizados como referencia operativa. Los entrevistados señalaron que, si bien los procedimientos se ejecutan conforme a lo establecido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), existen áreas donde la formalización documental no está plenamente articulada con los procesos operativos del FONE, lo que limita la interpretación causal de la estructura institucional. Algunas unidades,

como la Coordinación General de Remuneraciones, indicaron que en la práctica se siguen instrucciones operativas directas que no siempre están detalladas en los lineamientos específicos del fondo, lo que genera una brecha entre la formalización documental y la ejecución cotidiana de funciones. Esta situación representa un riesgo de desarticulación operativa y afecta la continuidad institucional.

La estructura organizativa de la SEGE está definida en su Reglamento Interno, que delimita las funciones de las Direcciones Generales y Coordinaciones responsables de la operación del FONE. La Dirección de Administración concentra las unidades encargadas de gestionar los recursos humanos, financieros y materiales, mientras que la Dirección de Planeación coordina la programación presupuestal, la estadística educativa y el seguimiento de indicadores. Las Direcciones de Educación Básica, Indígena, Media Superior y Superior también participan en la integración del fondo, al capturar movimientos de personal y validar la nómina por nivel educativo. No obstante, se identificaron vacíos operativos en la formalización de atribuciones, especialmente en el nivel técnico, así como ambigüedades en la descripción de funciones que dificultan la delimitación precisa de responsabilidades y la trazabilidad de los procesos.

La coordinación entre la federación y el estado se formaliza mediante la designación de enlaces institucionales. En 2024, la SEP, a través de la Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (DGSANEF), designó al Titular de la Subdirección como enlace federal, responsable de la interlocución técnica y administrativa con las entidades federativas. En respuesta, la SEGE formalizó la designación de sus enlaces estatales mediante oficios signados por el Titular de la Secretaría, en los que se detallan las atribuciones y responsabilidades de cada enlace, alineadas con la normatividad vigente. Las áreas designadas incluyen la Dirección de Administración, la Coordinación General de Recursos Humanos, la Coordinación General de Remuneraciones, la Coordinación del Área de Desarrollo, la Subjefatura de Control a la Calidad de la Nómina de Pago, la Subjefatura de Análisis y Ejercicio Presupuestal, así como el propio Titular de la Secretaría. Esta selección de perfiles se basa en criterios de experiencia técnica, competencia funcional y conocimiento del marco normativo, lo que garantiza una interlocución especializada y continua entre niveles de gobierno.

La integración del FONE se apoya en sistemas informáticos que permiten registrar, validar y supervisar los movimientos de personal y el ejercicio presupuestal. En San Luis Potosí, el Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG) es la plataforma estatal utilizada para el registro, autorización y seguimiento del presupuesto operativo. Este sistema genera reportes como la calendarización de recursos, el registro de recursos comprometidos, devengados y pagados, y los informes de avance presupuestal. En el ámbito federal, se utilizan plataformas como el Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (SANE) y el Sistema de

Recursos Federales Transferidos (SRFT), que permiten validar la nómina, autorizar ministraciones y dar seguimiento al ejercicio del fondo.

El flujo de información inicia con la captura de movimientos de personal por parte de las Direcciones de Educación. Estos registros se notifican a la Coordinación General de Recursos Humanos, que actualiza las plantillas por centro de trabajo. La Coordinación General de Informática Administrativa revisa los datos y los remite a la federación, mientras que la Coordinación General de Remuneraciones genera la nómina definitiva, validada por la Dirección de Administración. Esta última autoriza o modifica los procedimientos conforme a la norma. La Coordinación General de Recursos Financieros valida presupuestalmente los movimientos, y en caso de requerir ampliaciones, se notifica a la Dirección de Administración. Finalmente, la nómina autorizada se comunica a la federación y se registra en el sistema estadístico estatal, cerrando el circuito de integración.

La etapa de integración del FONE 2024 en San Luis Potosí se desarrolló conforme a los lineamientos federales y estatales, con evidencia documental completa y trazabilidad operativa. Se constató que los enlaces institucionales están formalmente designados, que los sistemas informáticos operan de manera funcional y que los flujos de información están claramente definidos. Sin embargo, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la formalización de atribuciones técnicas, la actualización de manuales y la interoperabilidad entre sistemas estatales y federales. La dependencia de prácticas informales y la ambigüedad en algunos procedimientos representan riesgos para la eficiencia institucional y la rendición de cuentas. Se recomienda institucionalizar los procesos operativos, actualizar los manuales de organización incorporando funciones específicas del FONE, delimitar responsabilidades por nivel jerárquico y establecer mecanismos formales de comunicación entre áreas. Estas acciones permitirán fortalecer la claridad de roles, garantizar la continuidad operativa y mejorar la capacidad de evaluación del desempeño institucional.

## **ETAPA DE DISTRIBUCIÓN**

Una vez que la planeación del fondo ha sido validada y los enlaces institucionales formalizados, el proceso de coordinación entra en la etapa de distribución. Esta fase representa el tránsito de la planeación a la ejecución financiera, en la que los acuerdos normativos y presupuestales se convierten en flujos reales de recursos que permiten sostener la operación educativa en la entidad. En San Luis Potosí, la distribución del FONE durante el ejercicio 2024 se desarrolló conforme a los lineamientos federales y estatales, sin afectaciones sustantivas que comprometieran la continuidad operativa.

El proceso se sustenta en el Calendario de Ministraciones del Ramo 33, coordinado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Educación

Pública (SEP) y la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, con participación activa de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE) en la validación de nómina y conciliación de cifras. Esta articulación interinstitucional ha sido clave para garantizar la oportunidad en la transferencia de recursos y la estabilidad en los procesos de pago, permitiendo que las ministraciones se efectúen conforme a lo previsto y que los compromisos institucionales se cumplan en tiempo y forma.

La estructura operativa del fondo permite que los flujos de ministración se efectúen con base en procedimientos formalizados y plataformas interinstitucionales que aseguran la trazabilidad del gasto y la congruencia entre los recursos transferidos y su destino funcional. La SEGE, en coordinación con la Secretaría de Finanzas, valida la nómina educativa y verifica que los movimientos de personal estén alineados al presupuesto autorizado. En caso de requerir ampliaciones presupuestales, estas se gestionan mediante mecanismos formales establecidos por la SHCP y la Secretaría de Finanzas, bajo criterios de transparencia, control y suficiencia financiera. Estas ampliaciones, derivadas principalmente de ajustes en la nómina estatal o necesidades emergentes en gasto operativo, no representan una limitación estructural, sino un ajuste administrativo ordinario que permite mantener la estabilidad financiera del fondo.

Durante el ejercicio 2024, la coordinación entre la DGSANEF (SEP), la Secretaría de Finanzas del Estado y la SEGE permitió mantener la operatividad del fondo sin interrupciones en los procesos de pago ni en la distribución de recursos. Esta coordinación se sostuvo a través de canales formales de comunicación, como oficios institucionales, reuniones periódicas, mesas técnicas y reportes electrónicos, que facilitaron la resolución de incidencias y la toma de decisiones conjuntas. El flujo constante de información entre los actores involucrados aseguró que la administración del fondo se llevara a cabo bajo principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, cumpliendo los objetivos programáticos establecidos para el ejercicio fiscal.

La distribución del FONE también implicó la gestión de los recursos correspondientes al gasto corriente y al gasto de operación. En este ámbito, la Dirección de Administración notificó a la Dirección de Planeación y Evaluación el presupuesto autorizado, lo que permitió al Departamento de Programación y Presupuesto armonizar los recursos asignados con el anteproyecto del Programa Operativo Anual (POA). Posteriormente, se informó a cada Dirección los montos desglosados por departamento, detallando los rubros que podrían ejercer, lo que facilitó una gestión descentralizada pero controlada del presupuesto.

El seguimiento presupuestal se realizó a través del Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG), plataforma estatal que permite el registro, autorización y monitoreo del ejercicio de los recursos. A través de este sistema se generaron reportes



de calendarización, compromisos, devengos y pagos, que fueron utilizados por las áreas operativas para dar seguimiento puntual al gasto y mantener la trazabilidad financiera requerida por la normatividad. La disponibilidad de información actualizada fortaleció la capacidad de respuesta institucional y la rendición de cuentas ante instancias federales.

En términos de valoración técnica, la etapa de distribución del FONE 2024 en San Luis Potosí se desarrolló con normalidad operativa y adecuada coordinación interinstitucional. No se identificaron retrasos en la transferencia de recursos ni inconsistencias en la validación de nómina. Los procedimientos se ejecutaron conforme a los lineamientos establecidos y los sistemas operaron de manera funcional. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la interoperabilidad entre el SIGEG y las plataformas federales, como el SANE y el SRFT, ya que la falta de conexión automática obliga a realizar cargas manuales que incrementan los tiempos de conciliación y dependen en gran medida de la capacidad técnica del personal operativo.

Asimismo, se observó que los plazos reducidos de respuesta establecidos por la federación, así como la lentitud ocasional de los sistemas de información, pueden generar presión operativa sobre las áreas responsables, afectando la eficiencia del proceso. La necesidad de delimitar con mayor precisión las responsabilidades de cada unidad también fue señalada como un aspecto susceptible de mejora, con el fin de evitar duplicidades, omisiones o interpretaciones operativas que comprometan la trazabilidad del fondo.

A pesar de estas áreas de oportunidad, la etapa de distribución se considera una fortaleza del sistema estatal de coordinación. La puntualidad en las ministraciones, la transparencia en los registros y la existencia de controles cruzados entre las áreas técnicas, administrativas y financieras demuestran una coordinación madura entre la federación y el estado. La experiencia acumulada por el personal responsable, la formalización de los procedimientos y el uso de sistemas confiables han permitido que el FONE en San Luis Potosí mantenga una ejecución estable, ordenada y conforme a la norma.

## **ETAPA DE ADMINISTRACIÓN**

La etapa de administración del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) representa el núcleo operativo del proceso, el momento en que las decisiones tomadas en las fases anteriores se traducen en gestión técnica, presupuestal y administrativa. Es aquí donde la coordinación interinstitucional se pone verdaderamente a prueba, pues requiere que la normatividad, la planeación y la distribución confluyan en una operación controlada, trazable y conforme a los objetivos educativos.

En San Luis Potosí, la responsabilidad de administrar el fondo recae en la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), que cuenta con una estructura interna diseñada para garantizar la ejecución ordenada de los recursos. Esta estructura se compone de direcciones y coordinaciones con funciones complementarias, que operan bajo el Reglamento Interno de la dependencia y los manuales de organización y procedimientos vigentes. La Dirección de Administración funge como eje articulador de los procesos técnicos, presupuestales y normativos, mientras que las áreas de Recursos Humanos, Remuneraciones, Informática, Planeación y Evaluación participan activamente en la validación, procesamiento y seguimiento de movimientos, nóminas y presupuestos.

La operación del fondo se apoya en sistemas informáticos confiables que permiten registrar, autorizar y supervisar el ejercicio presupuestal. A nivel estatal, el Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG) es la herramienta utilizada por las direcciones y departamentos para el registro de recursos comprometidos, devengados y pagados, así como para la generación de informes de avance presupuestal. Este sistema facilita la trazabilidad financiera y permite mantener actualizada la información operativa, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional y la rendición de cuentas ante instancias federales.

En el ámbito federal, la administración del fondo se vincula con plataformas como el Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (SANE) y el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), que permiten validar la nómina, autorizar ministraciones y dar seguimiento al ejercicio del gasto. La interoperabilidad entre estos sistemas y el SIGEG es esencial para garantizar la coherencia entre los niveles operativo, administrativo y financiero, aunque se identifican áreas de mejora en la conexión automática entre plataformas, ya que actualmente se realizan cargas manuales que incrementan los tiempos de conciliación y dependen en gran medida de la capacidad técnica del personal operativo.

El flujo de información en la administración del FONE inicia con la captura de movimientos de personal por parte de las Direcciones de Educación Básica, Indígena, Media Superior y Superior. Estos registros se notifican a la Coordinación General de Recursos Humanos, que actualiza las plantillas por centro de trabajo. La Coordinación General de Informática Administrativa revisa los datos y verifica que no existan errores antes de remitir la información a la federación. Posteriormente, la Coordinación General de Remuneraciones genera la nómina definitiva, que es validada por la Dirección de Administración, encargada de revisar la congruencia normativa y autorizar o modificar los procedimientos según sea necesario.

La Coordinación General de Recursos Financieros valida presupuestalmente que los movimientos de personal estén alineados al presupuesto autorizado. En caso de requerir ampliaciones, se notifica a la Dirección de Administración para determinar



los procedimientos a seguir, conforme a los criterios de suficiencia financiera y compatibilidad normativa. Una vez autorizada la nómina definitiva, se notifica a la federación a través de las vías institucionales establecidas y se informa a la Dirección de Planeación, para que el Departamento de Estadística registre los movimientos que modifican la plantilla de personal por centro educativo. Este registro permite mantener actualizada la base de datos estatal y federal, facilitando la rendición de cuentas y el seguimiento de indicadores.

En lo relativo al gasto corriente y al gasto de operación, la Dirección de Administración notifica a la Dirección de Planeación y Evaluación el presupuesto autorizado, lo que permite al Departamento de Programación y Presupuesto armonizar los recursos asignados con el anteproyecto del Programa Operativo Anual (POA). Posteriormente, se informa a cada dirección los montos desglosados por departamento, detallando los rubros que podrán ejercer, lo que facilita una gestión descentralizada pero controlada del presupuesto. A través del SIGEG, las áreas operativas registran, autorizan y dan seguimiento al ejercicio de los recursos, generando reportes que permiten mantener la trazabilidad financiera y cumplir con los requisitos normativos.

Durante el ejercicio 2024, la administración del FONE en San Luis Potosí se mantuvo dentro de los parámetros de regularidad y cumplimiento normativo. Los procedimientos se ejecutaron conforme a los lineamientos establecidos, los sistemas operaron de manera funcional y los contratos revisados presentaron documentación completa y autorizaciones correspondientes. La gestión presupuestal se realizó con disciplina, y las ampliaciones fueron tramitadas conforme a los procedimientos formales, sin afectaciones a la operación educativa ni a la distribución de recursos.

No obstante, se identificaron desafíos asociados a la modernización tecnológica y a la formalización de atribuciones técnicas. La falta de interoperabilidad plena entre los sistemas estatales y federales obliga a realizar conciliaciones duplicadas, lo que incrementa los tiempos de procesamiento y representa una carga operativa significativa para el personal técnico. Asimismo, se observó que algunas responsabilidades se asignan de manera circunstancial, especialmente ante vacantes o cambios administrativos, sin procesos de capacitación ni designaciones oficiales, lo que afecta la continuidad institucional y la eficiencia operativa.

La solidez de la administración radica en la formalidad de sus procesos y en la trazabilidad documental que los respalda. Cada movimiento de personal cuenta con un expediente técnico, una validación presupuestal y un registro en los sistemas correspondientes, lo que reduce el margen de discrecionalidad y facilita tanto la supervisión como las auditorías internas y externas. A ello se suma una comunicación constante con la federación, a través de la DGSANEF de la SEP,

que permite atender observaciones y actualizaciones normativas sin retrasos, consolidando así la coordinación interinstitucional.

Desde una perspectiva evaluativa, la administración del FONE en 2024 se distingue por su disciplina, su apego a la norma y su capacidad para sostener una operación educativa estable y transparente. Sin embargo, persisten áreas de oportunidad que deben ser atendidas para fortalecer la eficiencia institucional, entre ellas la actualización de manuales de procedimientos, la formalización de atribuciones técnicas, la capacitación del personal operativo y la automatización de procesos. Estas acciones permitirán consolidar un modelo de gestión más ágil, trazable y orientado a resultados, en beneficio de la coordinación educativa entre la federación y el estado.

## **ETAPA DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

La etapa de supervisión y seguimiento constituye el cierre del ciclo operativo del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), pues en este punto se valida la ejecución de los procesos administrativos, se verifica la congruencia entre los registros estatales y federales, y se garantiza la transparencia en el uso de los recursos. Mientras las etapas anteriores dotan de estructura y funcionalidad al sistema, esta le confiere credibilidad, al permitir constatar que lo planeado se realizó conforme a la norma y que las decisiones tomadas se reflejan en resultados verificables.

En San Luis Potosí, la supervisión del FONE se sustenta en un conjunto de mecanismos complementarios que integran la validación técnica, la trazabilidad documental y la rendición de cuentas financiera. Estos componentes, gestionados por distintas áreas pero articulados entre sí, conforman la base del sistema de control del fondo y aseguran que la ejecución mantenga coherencia con la planeación y los objetivos institucionales. La Dirección de Planeación, el Departamento de Estadística, la Dirección de Administración y las áreas técnicas de la SEGE participan activamente en este proceso, consolidando la información generada durante el ejercicio y verificando su consistencia.

El seguimiento técnico se realiza mediante la validación de los movimientos de personal, la conciliación de cifras presupuestales y la actualización de registros en los sistemas estatales y federales. Cada modificación en la plantilla educativa, cada ajuste presupuestal y cada ampliación de recursos debe estar respaldada por evidencia documental, registrada en el Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG) y reflejada en las plataformas federales correspondientes. Esta trazabilidad permite que la supervisión no sea un ejercicio aislado, sino una función integrada al flujo operativo del fondo.

La rendición de cuentas financiera y programática se realiza a través del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), administrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Este sistema recibe los reportes trimestrales de las entidades federativas y da seguimiento al ejercicio, destino y resultados de los recursos federales. Durante 2024, San Luis Potosí cumplió con la presentación de los cuatro reportes trimestrales y del cierre definitivo del fondo, todos validados por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP, sin observaciones sustantivas y dentro de los plazos establecidos. Los reportes del SRFT incluyen información sobre montos ejercidos, número de plazas, indicadores de desempeño y avances en la atención al personal educativo, lo que permite evaluar la eficacia del fondo y su contribución al sistema educativo estatal.

La consistencia entre los registros estatales y los reportes federales demuestra la solidez del sistema de control y refuerza la transparencia del proceso, al tiempo que evidencia una administración estatal que cumple puntualmente con sus obligaciones de reporte y validación. La coordinación entre la SEGE, la Secretaría de Finanzas y la SEP ha sido fundamental para mantener esta congruencia, permitiendo resolver incidencias operativas, atender observaciones técnicas y actualizar los sistemas conforme a los lineamientos vigentes.

Durante el trabajo de campo, se constató que el personal operativo enfrenta limitaciones materiales y logísticas para realizar las verificaciones en campo, derivadas de la antigüedad del parque vehicular y de la disponibilidad limitada de personal técnico. Para solventar estas restricciones, la SEGE utiliza parte del gasto indirecto permitido (hasta el tres por ciento del fondo) para financiar el arrendamiento de unidades y servicios técnicos de verificación, lo cual ha permitido mantener la cobertura de supervisión, aunque representa una solución operativa temporal que debería institucionalizarse mediante la planeación presupuestal regular.

La sistematización de la información generada por las áreas técnicas también presenta oportunidades de mejora. Si bien existen registros y evidencias documentales, la consolidación de estos datos en una base única que permita evaluar de forma agregada el desempeño institucional aún no está plenamente desarrollada. Formalizar esta práctica mediante reportes homogéneos y mecanismos de retroalimentación permitiría aprovechar mejor el conocimiento generado por las unidades operativas y fortalecer la capacidad de evaluación del fondo.

En términos de valoración, la etapa de supervisión y seguimiento del FONE 2024 en San Luis Potosí presenta fortalezas importantes. El cumplimiento puntual de los reportes SRFT refleja una administración responsable y disciplinada; la trazabilidad documental garantiza la transparencia del proceso; y la coordinación interinstitucional permite atender requerimientos federales con oportunidad. Sin

embargo, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la consolidación plena de la interoperabilidad entre sistemas, la formalización de prácticas operativas y la institucionalización de mecanismos de verificación.

La combinación de validación técnica, trazabilidad financiera y rendición de cuentas configura un modelo de control integral que ha permitido al FONE en San Luis Potosí mantener altos niveles de cumplimiento normativo. Cada componente refuerza a los demás: los registros técnicos validan la ejecución administrativa, los reportes financieros aseguran congruencia contable, y la coordinación interinstitucional garantiza que la información fluya sin interrupciones. Esta articulación funcional explica, en buena medida, que el fondo se haya mantenido estable, transparente y con trazabilidad verificable a lo largo del ejercicio 2024.

## VALORACIÓN GLOBAL DEL PROCESO

La coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en San Luis Potosí durante el ejercicio 2024 se caracteriza por una estructura institucional consolidada, una operación técnica disciplinada y una articulación funcional entre los niveles federal y estatal. A lo largo de las cuatro etapas del ciclo operativo (integración, distribución, administración y supervisión) se observó un desempeño estable, trazable y conforme a la normatividad vigente, lo que permite afirmar que el modelo de gestión implementado por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE) ha logrado sostener la continuidad del servicio educativo sin interrupciones ni desviaciones sustantivas.

En la etapa de integración, se constató la existencia de un marco normativo claro, la formalización de enlaces institucionales y la habilitación de sistemas informáticos confiables que permiten registrar y validar los movimientos de personal. Aunque persisten vacíos operativos en la formalización de atribuciones técnicas y en la articulación documental de funciones, la estructura organizativa de la SEGE presenta una lógica funcional que permite coordinar los procesos clave del fondo. La designación de perfiles con experiencia técnica y la existencia de procedimientos establecidos contribuyen a mantener la trazabilidad institucional y a garantizar la congruencia entre niveles de gobierno.

Durante la distribución, se verificó que las ministraciones se realizaron conforme al calendario oficial, que los recursos fueron transferidos con oportunidad y que los ajustes presupuestales se gestionaron mediante mecanismos formales. La coordinación entre la SEP, la SHCP, la Secretaría de Finanzas y la SEGE permitió mantener la estabilidad financiera del fondo y asegurar que los recursos llegaran a su destino sin afectaciones operativas; no obstante, se identificó la necesidad de incorporar métricas estatales que permitan valorar equidad y suficiencia territorial en la asignación y seguimiento.

En la etapa de administración, se observó una operación disciplinada, respaldada por sistemas de gestión presupuestal y por procedimientos formales que aseguran la trazabilidad del gasto. La existencia de expedientes técnicos, registros presupuestales y validaciones documentales permite reducir el margen de discrecionalidad y facilita la supervisión interna y externa. Sin embargo, el reto principal se ubica en consolidar la formalización interna (manuales, procedimientos y atribuciones) para reducir dependencia de conocimiento tácito y asegurar continuidad ante cambios de personal.

La supervisión y seguimiento del fondo se realizó mediante la validación técnica de los registros, la presentación puntual de reportes federales y la coordinación interinstitucional para atender observaciones y requerimientos. La trazabilidad entre los sistemas estatales y federales, la consistencia de los datos reportados y la disciplina en la rendición de cuentas reflejan una administración responsable y comprometida con la transparencia. No obstante, se identificaron limitaciones logísticas para realizar verificaciones en campo, así como oportunidades de mejora en la sistematización de la información generada por las áreas técnicas.

En conjunto, el análisis procedimental del FONE 2024 en San Luis Potosí permite concluir que el modelo de coordinación implementado por la SEGE presenta fortalezas institucionales relevantes, entre ellas la claridad normativa, la formalización de procesos, la experiencia técnica del personal y la existencia de sistemas confiables. Estas condiciones han permitido sostener una operación educativa estable, trazable y conforme a la norma, incluso ante los desafíos derivados de la dinámica presupuestal y de la carga operativa del sistema.

Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad orientadas a: (i) cerrar brechas de formalización interna mediante instrumentos actualizados y trazables, y (ii) fortalecer la medición estatal del desempeño del FONE incorporando indicadores complementarios de equidad y suficiencia territorial. Estas acciones permitirán consolidar una coordinación más ágil, trazable y orientada a resultados, en beneficio de la gestión educativa estatal y del cumplimiento de los objetivos del fondo.

## COMENTARIOS FINALES DEL ANÁLISIS

El análisis procedimental de la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en San Luis Potosí durante el ejercicio fiscal 2024 permite identificar un modelo de gestión que, si bien enfrenta desafíos operativos y estructurales, ha logrado consolidar una operación estable, trazable y conforme a la normatividad vigente. La SEGE ha desarrollado una arquitectura institucional que, en términos generales, responde con eficacia a las exigencias del fondo, articulando funciones técnicas, administrativas y financieras en un entorno de alta complejidad normativa y operativa.

A lo largo de las cuatro etapas analizadas, se observa una lógica de coordinación que privilegia la formalización de procesos, la validación cruzada de información y la comunicación interinstitucional como ejes para garantizar la continuidad del servicio educativo. La existencia de sistemas informáticos funcionales, la experiencia del personal operativo y la claridad de los lineamientos han sido factores clave para sostener la operación del fondo, incluso en contextos de alta carga administrativa y de presión temporal.

Sin embargo, el análisis también revela la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más ágil, automatizado y resiliente. Persisten prácticas informales que, aunque funcionales en el corto plazo, representan riesgos para la trazabilidad institucional y la sostenibilidad del sistema. La dependencia de procesos manuales, la falta de interoperabilidad plena entre plataformas estatales y federales, y la ambigüedad en algunas atribuciones técnicas limitan la capacidad de respuesta y aumentan la vulnerabilidad operativa ante contingencias o cambios administrativos.

En este sentido, se recomienda fortalecer la institucionalización de los procedimientos mediante la actualización de manuales, la delimitación clara de responsabilidades por nivel jerárquico y la formalización de los mecanismos de comunicación entre áreas. Asimismo, resulta prioritario diseñar e institucionalizar indicadores estatales complementarios para fortalecer el seguimiento del desempeño, con énfasis en equidad y suficiencia territorial.

Otro aspecto relevante es la necesidad de consolidar mecanismos de retroalimentación entre las áreas técnicas, administrativas y financieras, que permitan identificar cuellos de botella, compartir buenas prácticas y generar soluciones conjuntas ante incidencias operativas. La creación de espacios formales de coordinación interna, así como la implementación de esquemas de capacitación continua, contribuirán a fortalecer las capacidades del personal responsable y a mejorar la calidad de la gestión del fondo.

Hay que destacar que el modelo de coordinación del FONE en San Luis Potosí ha demostrado una evolución positiva en términos de madurez institucional, disciplina operativa y cumplimiento normativo. La experiencia acumulada, la voluntad de colaboración entre niveles de gobierno y la disposición para atender recomendaciones técnicas constituyen una base sólida para avanzar hacia un sistema más eficiente, transparente y orientado a resultados. La consolidación de esta trayectoria dependerá de la capacidad de la SEGE para institucionalizar los aprendizajes, modernizar sus procesos y sostener una coordinación efectiva que garantice el uso adecuado de los recursos públicos en beneficio del sistema educativo estatal.



En síntesis, los procesos operativos del FONE en el estado muestran un funcionamiento estable, aunque con una alta dependencia de cargas manuales, personal especializado y prácticas que requieren formalizarse. Estas condiciones, si bien permiten la continuidad operativa, incrementan la vulnerabilidad institucional ante cambios de personal, fallas tecnológicas o variaciones en los calendarios federales. La identificación de estos elementos resulta fundamental para comprender las limitaciones estructurales que posteriormente se reflejan en la valoración sustantiva e integral de la coordinación.

## ANÁLISIS SUSTANTIVO

### 2.1 Planteamiento general del análisis sustantivo

El análisis sustantivo del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el Estado de San Luis Potosí examina la correspondencia entre la estructura de coordinación descrita en el análisis procedimental y los objetivos del Ramo General 33, así como los fines y propósitos establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios I013, I014 e I015 a nivel federal.

Desde este enfoque, la evaluación no se limita a verificar el cumplimiento formal de disposiciones, sino que busca valorar si la forma en que se integran, distribuye, administran, supervisan y reportan las aportaciones del FONE contribuye efectivamente a:

- ▶ **Los objetivos del Ramo 33**, establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal (descentralización del gasto, redistribución de recursos y equidad en la prestación de servicios).
- ▶ **El propósito del FONE de acuerdo con su MIR federal**, orientado a asegurar que la población cuente con servicios de educación básica y normal mediante el pago oportuno de la nómina del personal educativo y el financiamiento de su gasto operativo.

Con base en la operación observada durante el ejercicio fiscal 2024, se analizan:

- ▶ las disposiciones de integración, distribución y administración;
- ▶ la forma en que la coordinación del fondo incide en el acceso a los servicios educativos; y
- ▶ la pertinencia de los mecanismos de supervisión y seguimiento como instrumentos de rendición de cuentas y de soporte para la toma de decisiones.

### 2.2 Coherencia entre la normatividad aplicable, la estructura de coordinación y los objetivos del Ramo 33

## CONSISTENCIA ENTRE DISPOSICIONES FEDERALES Y LOCALES

El diseño del FONE descansa en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), que en sus artículos 25 y 26 define al fondo como un instrumento de apoyo a las entidades federativas para el ejercicio de atribuciones en materia de educación básica y normal,



mediante recursos destinados al pago de servicios personales y al gasto operativo. La LCF establece que estos recursos deben ejercerse con criterios de legalidad, eficiencia, eficacia, honradez y transparencia, en congruencia con el artículo 134 constitucional y con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

En el ámbito estatal, San Luis Potosí cuenta con un marco normativo que replica y operacionaliza estos principios: la Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios, la Ley de Educación del Estado, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria estatal, la Ley General de Educación y el Reglamento Interno de la SEGE. Estos instrumentos definen las atribuciones de la SEGE y de la Secretaría de Finanzas en la gestión de los recursos del Ramo 33 y, en particular, del FONE.

A partir de la revisión procedimental y normativa, se observa que no existen contradicciones de fondo entre el marco federal y las disposiciones locales. Las normas estatales no alteran el destino del fondo ni introducen usos ajenos a los previstos en la LCF; por el contrario, se limitan a detallar competencias, formalizar procedimientos y establecer reglas complementarias para el control, seguimiento y rendición de cuentas. Esto permite afirmar que, en términos sustantivos, las disposiciones locales son consistentes con los objetivos del Ramo 33 y del FONE, y que las áreas de oportunidad identificadas se relacionan más con la actualización documental (manuales, descripciones de puesto, protocolos internos) que con inconsistencias normativas.

Es importante recalcar que la estructura normativa que regula el FONE presenta un alto grado de alineación con los lineamientos federales, pero la documentación interna del estado mantiene niveles de actualización que tienen aún áreas de oportunidad en su homogeneización. Esta situación representa un área de mejora administrativa para mejorar la claridad operativa, la estandarización de procesos y la continuidad institucional. La ausencia de instrumentos formalizados puede limitar la capacidad de las áreas para ejecutar funciones de manera uniforme y dificultar la transferencia de conocimiento técnico entre equipos

### **DISPOSICIONES DE INTEGRACIÓN Y VÍNCULO CON LOS OBJETIVOS DEL RAMO 33**

En la etapa de integración, el FONE se articula a través de una red de atribuciones claramente diferenciadas: la SEP, mediante la Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (DGSANEF), coordina la interlocución técnica con las entidades; la SHCP concentra la asignación y calendarización de recursos; y la SEGE funge como instancia responsable de la operación estatal, en coordinación con la Secretaría de Finanzas.

La designación de enlaces federales y estatales, la operación de sistemas como SANE, SIGED, SRFT y SIGEG, y la integración de plantillas, estructuras ocupacionales y movimientos de personal constituyen instrumentos que dan soporte a los objetivos del Ramo 33 en tres planos:

- ▶ **Descentralización:** la gestión directa de la nómina por parte de la SEGE, a partir de información validada y registrada en sistemas estatales, materializa la transferencia de responsabilidades administrativas desde la federación hacia el estado, sin perder alineación con la normatividad federal.
- ▶ **Redistribución:** la asignación de recursos se basa en estructuras ocupacionales y matrícula estatal, lo que permite canalizar gasto educativo conforme a las necesidades de servicio en el territorio.
- ▶ **Equidad:** el registro por centro de trabajo, nivel educativo y tipo de servicio, así como el uso del SIGED para mantener actualizada la información, contribuye a que el financiamiento esté ligado a la presencia real de docentes y estudiantes, favoreciendo el financiamiento de zonas y modalidades con mayor carga de servicio.

En esta lógica, la estructura de coordinación observada no sólo es compatible con los objetivos del Ramo 33, sino que constituye un vehículo operativo para su realización. La debilidad identificada no reside en el diseño formal, sino en la necesidad de consolidar la actualización de manuales internos y de precisar de manera más explícita ciertas atribuciones técnicas al interior de la SEGE para reducir la dependencia de arreglos informales.

## **DISTRIBUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN: CRITERIOS DE ASIGNACIÓN Y OPERACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Los programas presupuestarios I013, I014 e I015 -Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo- se integra en el Presupuesto de Egresos de la Federación como parte del Ramo 33, y su ejecución en el estado se refleja en el presupuesto de egresos de San Luis Potosí, bajo la responsabilidad de la SEGE como unidad ejecutora del gasto.

Durante 2024, el FONE en San Luis Potosí se sujetó al Acuerdo de Distribución y Calendarización de los Ramo 33 publicado en el Diario Oficial de la Federación, que define los montos y el calendario mensual de ministraciones. La evidencia procedimental indica que las ministraciones se recibieron sin interrupciones y que la validación de la nómina, así como las posibles ampliaciones o ajustes, se realizaron mediante trámites formales, en coordinación con la SHCP y la Secretaría de Finanzas.

Aunque el detalle de montos específicos del ejercicio 2024 se encuentra en la Cuenta Pública estatal y en los reportes SRFT, la lógica de distribución observada mantiene la característica central del FONE: **la mayor parte del presupuesto se destina a servicios personales** (capítulo 1000) para el personal docente, directivo y de apoyo de educación básica y normal, mientras que una proporción menor se orienta a gasto operativo vinculado al funcionamiento de los centros educativos y a la gestión del propio fondo.

En términos sustantivos, esto significa que:

- ▶ El presupuesto del FONE se distribuye bajo criterios compatibles con la LCF: se privilegia el financiamiento de la nómina educativa transferida y de las funciones operativas esenciales;
- ▶ No se identifican desvíos de finalidad en el uso de los recursos; y
- ▶ La administración presupuestal se apoya en sistemas que permiten la trazabilidad del compromiso, devengo y pago de los recursos (SIGEG a nivel estatal, SRFT a nivel federal).

Lo anterior respalda la conclusión de que la distribución y la administración del presupuesto del FONE en 2024 se encuentran alineadas con los objetivos del Ramo 33 y con la normatividad aplicable, y que las oportunidades de mejora se ubican principalmente en el ámbito de la automatización de procesos y la explotación analítica de la información generada.

Aunque las áreas responsables cuentan con personal con experiencia y dominio técnico, la concentración de funciones en perfiles específicos y la ausencia de protocolos de relevo pueden generar a mediano plazo una vulnerabilidad operativa relevante.

La continuidad de los procesos depende en gran medida del conocimiento tácito del personal, lo que limita la sostenibilidad de la coordinación ante rotación, ausencias o cambios administrativos. Esta condición debe considerarse como un elemento sustantivo que afecta la robustez institucional del FONE.

### 2.3 Contribución de la coordinación del FONE al acceso a los servicios educativos

La MIR federal del FONE establece como propósito que las entidades federativas cuenten con recursos para asegurar la prestación de los servicios de educación básica y normal, mediante el pago oportuno de la nómina y la cobertura del gasto operativo asociado. La pregunta sustantiva es si la forma en que el fondo se coordina y gestiona en San Luis Potosí favorece o inhibe dicho propósito.

El análisis procedimental muestra que durante 2024:

- ▶ No se registraron interrupciones en el pago de la nómina derivadas de problemas de coordinación, validación o ministración;
- ▶ Los flujos de información entre las Direcciones de Educación, Recursos Humanos, Remuneraciones, Informática Administrativa y Finanzas operaron de manera continua, permitiendo la actualización de plantillas y la elaboración de nóminas definitivas;
- ▶ Los ajustes y ampliaciones presupuestales se tramitaron por vías formales, sin impacto significativo en la continuidad de los pagos; y
- ▶ Los sistemas SANE, SIGED, SRFT y SIGEG se utilizaron de forma sistemática para registrar, validar y conciliar información sobre plazas, personal y recursos ejercidos.

En términos sustantivos, esto se traduce en que la coordinación del FONE en San Luis Potosí ha favorecido la garantía de acceso a los servicios educativos, al mantener la estabilidad en el pago del personal y en la operación financiera del sistema educativo. El vínculo entre recursos y servicio es evidente: sin los flujos regulares del FONE -que representan una proporción significativa del gasto educativo estatal, como ya se observó en la evaluación de desempeño 2023- no sería posible sostener el servicio cotidiano en las escuelas de educación básica y normal del estado.

La coordinación observada tampoco muestra sesgos que pudieran implicar un trato desigual entre subsistemas o regiones; por el contrario, el hecho de que la base de cálculo se derive de estructuras y plantillas registradas por centro de trabajo y que la información se concentre en sistemas nacionales como el SIGED contribuye a sostener una lógica de financiamiento basada en la presencia real del servicio y en la atención de la matrícula efectiva.

Desde una perspectiva sustantiva, la coordinación del FONE no sólo no inhibe, sino que es condición necesaria para el acceso continuo a los servicios educativos. El siguiente paso pendiente es que la información generada por este proceso pueda utilizarse de manera más directa para identificar brechas territoriales, necesidades diferenciales de plantillas y prioridades de atención, fortaleciendo así la dimensión de equidad que está implícita en los objetivos de la MIR y del Ramo 33.

## **2.4 Consistencia entre objetivos del fondo, MIR federal y destinos del gasto**

La consistencia sustantiva del FONE puede analizarse desde dos ángulos:

- ▶ la alineación entre los objetivos normativos del fondo y los objetivos de fin y propósito de la MIR federal, y
- ▶ la correspondencia entre estos objetivos y los destinos reales del gasto en el estado.

## ALINEACIÓN NORMATIVA Y PROGRAMÁTICA

La LCF establece que el FONE debe destinarse al pago de la nómina educativa y a los gastos operativos asociados a la prestación del servicio educativo en las entidades federativas. La Ley General de Educación, por su parte, asigna a la federación y a los estados responsabilidades concurrentes en la prestación de los servicios de educación básica y normal, en un esquema descentralizado y coordinado.

La MIR federal del FONE retoma este marco y define:

- ▶ **Un fin** vinculado a la contribución del fondo a la continuidad y calidad del servicio educativo; y
- ▶ **Un propósito** orientado a asegurar que las entidades federativas cuenten con recursos para cubrir la nómina del personal educativo y su operación.

El análisis de la operación estatal muestra que:

- ▶ Los recursos se orientan principalmente a servicios personales del personal educativo federalizado;
- ▶ El gasto operativo financiado con el componente de operación del FONE se destina a actividades relacionadas con la administración del servicio educativo; y
- ▶ La estructura de coordinación ha permitido cumplir con los procesos de validación, registro y reporte que sustentan el ejercicio del fondo.

En consecuencia, existe consistencia entre los objetivos y destinos del fondo definidos en la normatividad y los objetivos de la MIR federal. No se identifican desviaciones sistemáticas ni usos del recurso incongruentes con la naturaleza del FONE.

## **PERTINENCIA DE LOS INDICADORES DE LA MIR COMO INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO**

Los indicadores de la MIR federal del FONE se orientan a medir aspectos como número de plazas atendidas, suficiencia del financiamiento para la nómina, regularidad de pago y vinculación con metas educativas agregadas. Desde la perspectiva de esta evaluación, estos indicadores son relevantes para el monitoreo básico del fondo, en la medida en que permiten verificar si el propósito central -contar con recursos para el pago de la nómina y la operación- se está cumpliendo.

No obstante, su capacidad explicativa sobre la dimensión de equidad es limitada. Si bien reflejan cobertura global y continuidad del servicio, aportan menor información sobre cómo el financiamiento contribuye a reducir brechas territoriales, atender contextos de alta marginación o fortalecer modalidades específicas. Desde una visión sustantiva, podría analizarse la pertinencia de incorporar, en ejercicios futuros, indicadores complementarios que capturen mejor la contribución del FONE a la equidad educativa y territorial.

### **2.5 Supervisión, seguimiento y uso de la información: valor sustantivo para rendición de cuentas y decisiones**

#### **CAPACIDAD DE LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN PARA DAR CUENTA DE RESULTADOS DEL FONDO**

Los mecanismos de supervisión y seguimiento del FONE combinan sistemas federales y estatales: el SRFT para el reporte del ejercicio, destino y resultados; el SIGED para la información educativa y de personal; el SANE para la gestión de nómina federalizada; y el SIGEG/SIAF para el registro presupuestal y contable estatal.

Estos instrumentos permiten:

- ▶ Verificar el monto ministrado, comprometido, devengado y pagado;
- ▶ Asociar recursos a plazas, tipos de personal y centros de trabajo;
- ▶ Documentar el cumplimiento de responsabilidades de reporte y transparencia; y
- ▶ Atender requerimientos de auditoría y evaluaciones externas.

En términos sustantivos, se puede afirmar que los mecanismos vigentes sí permiten dar cuenta de los resultados específicos del fondo al menos en su dimensión financiera y operativa. No obstante, su capacidad para reflejar de forma directa

los efectos del FONE sobre la continuidad, la cobertura y la equidad del servicio educativo es parcial, en la medida en que esta dimensión depende también de la articulación con otros instrumentos de planeación (POA estatal, programas sectoriales, indicadores educativos de resultado).

## **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO COMO FUENTE DE RETROALIMENTACIÓN**

El análisis procedimental muestra que la información derivada de SRFT, SIGED, SANE y SIGEG se utiliza de forma regular para:

- ▶ Conciliar cifras entre federación y estado;
- ▶ Atender observaciones de instancias federales (SEP, SHCP, ASF);
- ▶ Dar soporte a los reportes de avance presupuestal y a la Cuenta Pública; y
- ▶ Responder a requerimientos derivados de procesos de evaluación y auditoría.

Sin embargo, la utilización de estos datos como insumo sistemático para la planeación y la toma de decisiones educativas es aún limitada. La retroalimentación existe, pero se concentra en el ámbito de la corrección operativa (ajuste de registros, aclaración de diferencias, atención de observaciones), más que en un uso analítico orientado a identificar tendencias, brechas y prioridades.

Desde el punto de vista sustantivo, esto significa que los mecanismos de supervisión y seguimiento sí funcionan como fuente de información y retroalimentación, pero en un plano predominantemente administrativo y de control. La oportunidad reside en fortalecer su dimensión estratégica: por ejemplo, mediante reportes internos que vinculen el gasto del FONE con indicadores de cobertura, rezago, abandono o eficiencia terminal, desagregados por región o modalidad.

### **5.3 Mecanismos de información para la optimización de los recursos**

En la actualidad, el conjunto de sistemas y formatos asociados al FONE integra un mecanismo de información robusto que permite monitorear el flujo financiero y operativo del fondo. Esto provee una base importante para la optimización del recurso, en tanto se dispone de datos precisos sobre plantillas, plazas, movimientos y gasto ejercido.

No obstante, para que la optimización trascienda la dimensión de control y se traduzca en decisiones de política educativa, es necesario consolidar espacios institucionales dentro de la SEGE y en coordinación con la Secretaría de Finanzas y la SEP, donde dicha información se analice de manera sistemática y se incorpore de forma explícita en los procesos de programación-presupuestación y en la actualización del POA.



En síntesis, puede afirmarse que existe ya un mecanismo de información útil para la toma de decisiones, pero su potencial para la optimización integral del recurso aún no se explota plenamente.

## 5.6 Valoración sustantiva global

La lectura integrada de los elementos analizados permite formular una valoración sustantiva global de la coordinación del FONE en San Luis Potosí durante 2024:

- ▶ **Coherencia normativa:** alta. El marco estatal es congruente con la LCF, la Ley General de Educación, la MIR y los lineamientos federales. No se detectan incompatibilidades normativas relevantes; las oportunidades de mejora se vinculan a la actualización y precisión de instrumentos internos.
- ▶ **Coherencia funcional:** alta. La estructura de coordinación descrita en el análisis procedimental opera como un sistema articulado que traduce las disposiciones normativas en procesos concretos de integración, distribución, administración y supervisión.
- ▶ **Contribución al acceso educativo:** positiva. La operación del FONE ha sostenido la continuidad del servicio educativo mediante el pago oportuno de nómina y el financiamiento de gasto operativo esencial.
- ▶ **Calidad de la supervisión y seguimiento:** adecuada en términos de control y transparencia, con margen de mejora en su dimensión analítica y estratégica.
- ▶ **Consistencia con la MIR federal:** alta. Los destinos del gasto y la lógica de operación son consistentes con el fin y propósito de la MIR del FONE; se sugiere fortalecer indicadores que capturen mejor la contribución a la equidad.

En conjunto, el análisis sustantivo confirma que la coordinación del FONE en San Luis Potosí no solo cumple con la normatividad y asegura la continuidad del servicio educativo, sino que ha alcanzado un nivel de madurez que permite pensar en una transición hacia un uso más estratégico de la información y de los instrumentos de seguimiento. El reto principal ya no se sitúa en la legalidad o en la regularidad operativa, sino en la capacidad de convertir la experiencia acumulada y los datos disponibles en insumos para la planeación educativa, la focalización de esfuerzos y la mejora continua del sistema.

Tabla 2. Hallazgos sustantivos – Evidencia – Recomendación específica

HALLAZGO SUSTANTIVO	EVIDENCIA (PROCEDIMENTAL, NORMATIVA Y OPERATIVA)	RECOMENDACIÓN ESPECÍFICA
1. Coherencia normativa alta, pero con instrumentos internos desactualizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad estatal alineada con la LCF, Ley General de Educación y lineamientos federales.</li> <li>- Manuales internos y descripciones de puesto en proceso de actualización.</li> <li>- Dependencia de acuerdos operativos no formalizados.</li> </ul>	Actualizar y formalizar manuales de organización, procedimientos y atribuciones técnicas de cada área involucrada en la coordinación del FONE, asegurando trazabilidad documental y continuidad operativa.
2. Contribución positiva al acceso educativo, pero sin indicadores estatales complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago oportuno de nómina durante todo 2024.</li> <li>- No se registraron interrupciones del servicio educativo atribuibles al fondo.</li> <li>- MIR federal mide continuidad, pero no equidad o suficiencia territorial.</li> </ul>	Diseñar indicadores estatales complementarios (cobertura por región, suficiencia de plantilla, relación alumno-docente, atención a zonas de alta marginación) para fortalecer la dimensión de equidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la normatividad federal y estatal e insumos aplicables al FONE.

## ANÁLISIS INTEGRAL

La valoración integral retoma los hallazgos procedimentales y sustantivos, evidenciando que la efectividad de la coordinación del FONE en San Luis Potosí depende tanto de la solidez normativa como de la capacidad operativa y tecnológica de las áreas involucradas.

Las áreas de oportunidad identificadas en la formalización documental, la interoperabilidad de sistemas, la concentración de funciones y el uso limitado de información estratégica se presentan como factores estructurales que condicionan el desempeño global del fondo. Su atención resulta indispensable para avanzar hacia un modelo de coordinación más robusto y sostenible.

### 3.1 Enfoque general del análisis integral

El análisis integral constituye la fase de evaluación en la que se sintetizan, contrastan y valoran los hallazgos procedimentales y sustantivos para determinar el grado de efectividad de la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el Estado de San Luis Potosí durante el ejercicio fiscal 2024.

A diferencia de los análisis previos, centrados en describir la estructura operativa y en examinar la correspondencia entre dicha estructura y los objetivos del fondo, el análisis integral busca responder una pregunta de mayor alcance:

- ¿En qué medida la coordinación interinstitucional e intergubernamental del FONE opera como un instrumento eficaz para garantizar la descentralización, redistribución y equidad del gasto educativo, así como la continuidad del servicio educativo en el estado?

Para ello, se construye un modelo de “coordinación efectiva” que sirve como referente analítico, se comparan sus determinantes con la situación observada y se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada una de las funciones definidas en la Ley de Coordinación Fiscal. Finalmente, se formulan recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la coordinación y su contribución a los objetivos del Ramo 33.

Este enfoque permite transitar de una evaluación centrada en el cumplimiento normativo hacia una valoración más amplia de la capacidad institucional del Estado para gestionar un fondo de alta complejidad técnica y relevancia social.

### 3.2 Propuesta metodológica para valorar la coordinación efectiva

#### DEFINICIÓN OPERATIVA DE COORDINACIÓN EFECTIVA

Para efectos de esta evaluación, se define la coordinación efectiva como la capacidad del conjunto de instituciones federales y estatales involucradas en el FONE para actuar de manera articulada, consistente y oportuna, mediante reglas claras, espacios de decisión funcionales y mecanismos de información confiables, con el fin de asegurar la operación continua del fondo, anticipar riesgos, orientar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Ramo 33 y de los programas presupuestarios I013, I014 e I015.

Esta definición incorpora tres dimensiones esenciales:

- ▶ Reglas y disposiciones que ordenan la actuación institucional.
- ▶ Espacios de diálogo y concertación que permiten resolver problemas y ajustar procesos.
- ▶ Mecanismos de información que aseguran trazabilidad, aprendizaje y mejora.

A estas dimensiones se suma una cuarta, transversal:

- ▶ Capacidad institucional, entendida como la estabilidad, profesionalización y resiliencia de los equipos técnicos.

#### DETERMINANTES DE LA COORDINACIÓN EFECTIVA (TIPO IDEAL)

Dimensión	Determinante	Descripción
Reglas	Claridad normativa y procedimental	Atribuciones definidas, procesos documentados, responsabilidades delimitadas.
Decisión	Espacios formales de diálogo y concertación	Mesas técnicas, mecanismos de resolución de incidencias, acuerdos verificables.
Información	Sistemas que integran, validan y permiten análisis	Interoperabilidad, trazabilidad, uso analítico de datos.
Capacidad institucional	Equipos estables y procesos sostenibles	Continuidad operativa, transferencia de conocimiento, profesionalización.

## 2.3 Comparación entre el tipo ideal y la coordinación observada

### REGLAS Y DISPOSICIONES

El marco normativo federal (LCF, Ley General de Educación, LFPRH) y estatal (Ley de Aportaciones Transferidas, Ley de Educación estatal, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria) se encuentra armonizado y sin contradicciones. Las funciones de la SEP, SHCP, SEGE y Secretaría de Finanzas están definidas y se aplican de manera consistente.

Sin embargo, persisten áreas donde la formalización documental no refleja completamente la práctica operativa, lo que genera dependencia de acuerdos informales y del conocimiento acumulado del personal técnico.

**Nivel de cumplimiento:** Alto, con áreas de mejora en formalización interna.

### ESPACIOS DE DECISIÓN

La coordinación entre Federación y Estado opera mediante validación y comunicación técnico-administrativa. Para fortalecer la orientación estratégica, la principal brecha identificada es contar con métricas estatales complementarias que permitan incorporar equidad y suficiencia territorial como criterios de análisis para la toma de decisiones.

**Nivel de cumplimiento:** Medio-alto; funcional para la operación, limitado para la orientación estratégica.

### MECANISMOS DE INFORMACIÓN

Los sistemas y registros disponibles permiten trazabilidad y control del ejercicio; sin embargo, su uso se concentra en el cumplimiento y no incorpora de manera sistemática indicadores estatales complementarios que faciliten el análisis de equidad y suficiencia territorial.

**Nivel de cumplimiento:** Medio-alto; base sólida, uso estratégico incipiente.

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

El equipo técnico demuestra experiencia y dominio del fondo, pero la concentración de funciones en perfiles específicos y la falta de procesos formales de relevo representan riesgos operativos.

**Nivel de cumplimiento:** Medio; capacidad instalada fuerte, pero vulnerable a cambios de personal.

### 3.4 Análisis FODA por función del fondo

El análisis FODA permite identificar, para cada función del fondo, los elementos internos y externos que influyen en la efectividad de la coordinación. A diferencia de un FODA genérico, este se construye exclusivamente a partir de evidencia del análisis procedimental y sustantivo, y se orienta a la toma de decisiones.

Integración	
Fortalezas	<p>Normatividad armonizada y sin contradicciones entre niveles de gobierno.</p> <p>Enlaces federales y estatales con experiencia técnica consolidada.</p> <p>Procesos de integración operativamente estables y con trazabilidad.</p> <p>Uso sistemático de sistemas federales (SANE, SIGED) para validar información de personal.</p>
Oportunidades	<p>Actualización de manuales en curso que puede aprovecharse para formalizar procesos.</p> <p>Potencial de integrar sistemas estatales y federales para reducir cargas manuales.</p> <p>Disponibilidad de lineamientos federales recientes que pueden fortalecer la coordinación.</p> <p>Creciente interés estatal en profesionalizar la gestión educativa.</p>
Debilidades	<p>Formalización incompleta de atribuciones técnicas en documentos internos.</p> <p>Dependencia de prácticas informales y acuerdos operativos no documentados.</p> <p>Vulnerabilidad ante rotación de personal técnico especializado.</p> <p>Falta de protocolos de transferencia de conocimiento.</p>
Amenazas	<p>Cambios normativos federales con plazos cortos de implementación.</p> <p>Pérdida de memoria institucional por movilidad laboral.</p> <p>Incremento de exigencias federales sin fortalecimiento proporcional de capacidades estatales.</p>

**Distribución**

Fortalezas	Ministraciones oportunas y sin retrasos atribuibles al estado. Conciliaciones sistemáticas entre Federación y Estado. Registro presupuestal con trazabilidad en SIGEG. Coordinación efectiva entre SEGE y Secretaría de Finanzas.
Oportunidades	Uso de información para análisis territorial y por modalidad educativa. Incorporación de criterios de equidad en la programación-presupuestación. Potencial de desarrollar modelos predictivos de necesidades de plantilla.
Debilidades	Falta de análisis sistemático de brechas territoriales.
Amenazas	Sobrecarga administrativa ante requerimientos federales crecientes. Posibles retrasos federales que afecten la operación estatal.

**Administración**

Fortalezas	Procesos definidos para nómina, validación y registro presupuestal. Evidencia documental completa y verificable. Disciplina administrativa en el ejercicio del gasto. Coordinación interna funcional entre áreas técnicas.
Oportunidades	Vinculación con instrumentos de planeación educativa.
Debilidades	Concentración de funciones en perfiles clave. Uso limitado de información para decisiones estratégicas. Falta de protocolos de relevo y capacitación sistemática.
Amenazas	Incremento de complejidad administrativa sin fortalecimiento de capacidades. Riesgos de saturación operativa en periodos críticos.



**Supervisión y seguimiento**

Fortalezas	Reportes SRFT presentados puntualmente y sin observaciones sustantivas. Consistencia entre registros federales y estatales. Coordinación efectiva para atender observaciones. Trazabilidad documental adecuada.
Oportunidades	Integrar análisis de resultados en reportes internos. Aprovechar evaluaciones externas para mejorar procesos. Fortalecer la supervisión en campo.
Amenazas	Exigencias crecientes de transparencia sin recursos adicionales. Riesgo de que la supervisión permanezca en un plano formal. Incremento de auditorías sin fortalecimiento de capacidades técnicas.

**3.5 Recomendaciones para fortalecer la coordinación**

Las recomendaciones se formulan con base en el contraste entre el tipo ideal de coordinación y la situación observada, así como en el análisis FODA. Cada recomendación incluye elementos de implementación, actores responsables, recursos necesarios y efectos esperados.

**Recomendación 1: Formalizar integralmente los procesos del FON**

Prioridad	Objetivo	Actores responsables	Recursos necesarios	Factibilidad	Efectos esperados
Alta	Fortalecer la claridad operativa, reducir ambigüedades y asegurar la continuidad institucional mediante la actualización y formalización de manuales, procedimientos y atribuciones.	SEGE (Dirección de Administración, Planeación, Recursos Humanos, Remuneraciones, Informática); Secretaría de Finanzas.	Equipo técnico de diseño organizacional, revisión normativa, validación jurídica.	Alta; existen insumos previos y la actualización ya está en curso.	Mayor claridad de roles. Reducción de riesgos por ambigüedad. Mejora en la continuidad institucional. Base sólida para evaluación de desempeño.

## Recomendación 2: Diseñar indicadores estatales complementarios para equidad y suficiencia territorial

Prioridad	Objetivo	Actores responsables	Recursos necesarios	Factibilidad	Efectos esperados
Media - Alta	Fortalecer el seguimiento del desempeño del FONE incorporando métricas estatales que permitan valorar equidad y suficiencia territorial, complementando el enfoque de continuidad de la MIR federal.	SEGE (Planeación/ Evaluación- Estadística, RH, Remuneraciones); Secretaría de Finanzas; áreas técnicas SEP (alineación MIR).	Acceso a bases de datos de personal y educativa; definición metodológica; fichas técnicas; validación institucional; capacitación para análisis y uso.	Media-Alta; se apoya en información ya disponible y requiere principalmente estandarización, acuerdos y capacidades analíticas.	Seguimiento más integral; identificación de brechas territoriales; mejor soporte para decisiones de asignación y rendición de cuentas.

### 3.6 Valoración integral de la efectividad de la coordinación

La coordinación del FONE en San Luis Potosí durante el ejercicio fiscal 2024 presenta un desempeño sólido en términos de legalidad, orden operativo y cumplimiento de obligaciones federales. La operación del fondo garantiza la continuidad del servicio educativo y el pago oportuno de la nómina, lo que constituye su principal contribución al propósito del programa.

Sin embargo, la efectividad de la coordinación no se limita a la capacidad de ejecutar procesos sin contratiempos. Una coordinación verdaderamente efectiva debe ser capaz de:

- ▶ anticipar riesgos;
- ▶ generar información útil para la toma de decisiones;
- ▶ orientar la planeación educativa;
- ▶ fortalecer la equidad territorial;
- ▶ y consolidar una cultura de aprendizaje institucional.

Desde esta perspectiva, la coordinación del FONE en San Luis Potosí se encuentra en una fase de madurez operativa, pero aún no ha transitado plenamente hacia una madurez estratégica.

#### Elementos que sustentan esta valoración

1. La base normativa y procedimental es sólida, lo que permite operar el fondo con orden y trazabilidad.

2. Los mecanismos de información funcionan adecuadamente para control, pero no se utilizan de manera sistemática para análisis y mejora.
3. La coordinación interinstitucional es estable.
4. La capacidad técnica del personal es alta, pero vulnerable ante rotación y falta de protocolos de transferencia de conocimiento.
5. La supervisión cumple con los requisitos federales, pero no se traduce en un ciclo de retroalimentación orientado a resultados.

### 3.7 Rendición de cuentas y transparencia

La rendición de cuentas y la transparencia constituyen pilares fundamentales para garantizar la legitimidad, eficacia y sostenibilidad del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE). En el caso de San Luis Potosí, el análisis integral evidencia que la operación del fondo durante el ejercicio fiscal 2024 se desarrolló bajo un esquema de cumplimiento normativo y administrativo que permitió asegurar la trazabilidad del gasto, la consistencia de la información reportada y la atención oportuna a los requerimientos federales.

Desde la perspectiva institucional, la rendición de cuentas del FONE se articula a través de tres mecanismos principales:

- ▶ Los reportes trimestrales del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), que constituyen el instrumento formal mediante el cual la entidad federativa informa a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) sobre el ejercicio, destino y resultados del fondo.
- ▶ Los registros presupuestales y contables en el Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG), que permiten dar seguimiento al compromiso, devengo y pago de los recursos, así como a su vinculación con la nómina educativa.
- ▶ Los procesos de validación y conciliación entre la SEGE, la Secretaría de Finanzas, la SEP y la SHCP, que aseguran la consistencia entre los registros estatales y federales.

El análisis procedimental confirma que los reportes SRFT fueron presentados en tiempo y forma, sin observaciones sustantivas por parte de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP. Asimismo, la revisión de los flujos de información evidencia que la SEGE mantiene un control adecuado de los movimientos de personal, respaldado por expedientes completos y validaciones presupuestales previas a la integración de la nómina.

No obstante, la transparencia no se limita al cumplimiento formal de los reportes federales. Una rendición de cuentas robusta implica también la capacidad de generar

información accesible, comprensible y útil para la toma de decisiones internas. En este sentido, el análisis integral identifica áreas de oportunidad relevantes:

- ▶ La información generada por los sistemas federales y estatales no se integra en un solo repositorio analítico, lo que limita la capacidad de la SEGE para realizar análisis transversales sobre el comportamiento del fondo.
- ▶ Los reportes internos se concentran en el cumplimiento administrativo, sin incorporar análisis de resultados, tendencias o riesgos operativos.
- ▶ La retroalimentación derivada de auditorías y evaluaciones externas no se sistematiza en un ciclo de mejora continua, lo que reduce su potencial para fortalecer la gestión del fondo.

A pesar de estas limitaciones, la operación del FONE en 2024 demuestra un compromiso institucional con la transparencia y el cumplimiento normativo. El reto hacia adelante consiste en evolucionar hacia un modelo de rendición de cuentas más analítico, orientado a resultados y vinculado con la planeación educativa.

### 3.8 Hallazgos integrales

El análisis integral permite identificar un conjunto de hallazgos que sintetizan el estado actual de la coordinación del FONE en San Luis Potosí. Estos hallazgos se derivan de la triangulación entre la evidencia documental, los procesos operativos, la normatividad aplicable y las prácticas institucionales observadas.

- ▶ **Madurez operativa y continuidad del servicio.** Los procesos de integración, distribución y administración se ejecutan de manera consistente y en apego a los lineamientos federales. En el ejercicio analizado, no se identificaron interrupciones atribuibles al fondo que afectaran el pago de la nómina o la continuidad del servicio educativo.
- ▶ **Coherencia normativa alta con rezagos en instrumentos internos.** Si bien el marco legal se encuentra armonizado, la actualización de manuales de organización, procedimientos y atribuciones técnicas presenta rezagos. Esta situación limita la claridad operativa y aumenta la dependencia de acuerdos no formalizados, por lo que la formalización interna constituye una prioridad.
- ▶ **Contribución directa al acceso a servicios educativos con necesidad de medición complementaria.** La operación del FONE asegura el pago oportuno de la nómina y contribuye a la continuidad del servicio educativo, en congruencia con el propósito de la MIR federal; sin embargo, no se cuenta con indicadores estatales complementarios que permitan valorar dimensiones de equidad y suficiencia territorial, lo que restringe el seguimiento integral del desempeño.

- **Capacidades técnicas consolidadas con riesgos de continuidad.** El personal técnico cuenta con experiencia en la operación del fondo; no obstante, la concentración de funciones y la ausencia de instrumentos plenamente formalizados incrementan la vulnerabilidad ante cambios de personal, reforzando la necesidad de documentar procesos y responsabilidades.

### 3.9 Recomendaciones estratégicas

A partir de los hallazgos integrales, se formulan recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la coordinación del FONE y su contribución a los objetivos del Ramo 33. Estas recomendaciones se articulan en torno a cuatro ejes: formalización institucional, fortalecimiento de la información, mejora de la coordinación interinstitucional y orientación a resultados.

#### Fortalecimiento de la formalización institucional

- **Actualizar y consolidar los manuales de organización y procedimientos del FONE.** Esto permitirá clarificar atribuciones, reducir ambigüedades y asegurar la continuidad operativa ante cambios de personal.
- **Establecer protocolos de transferencia de conocimiento.** La rotación de personal técnico debe gestionarse mediante procesos formales que aseguren la preservación de la memoria institucional.

#### Orientación a resultados y equidad

- Integrar indicadores estatales complementarios a la MIR federal (cobertura por región, suficiencia de plantilla, relación alumno-docente, atención a zonas de alta marginación) para fortalecer el seguimiento del desempeño y la rendición de cuentas.<sup>10</sup> Conclusión integral

## CONCLUSIONES

El análisis integral del FONE 2024 en San Luis Potosí permite concluir que la coordinación del fondo presenta un desempeño sólido en términos operativos, normativos y administrativos. La entidad ha logrado consolidar un modelo de gestión que garantiza la continuidad del servicio educativo, el pago oportuno de la nómina y la trazabilidad del gasto, en congruencia con los objetivos del Ramo 33.

Sin embargo, la efectividad de la coordinación no puede evaluarse únicamente desde la perspectiva del cumplimiento. Una coordinación verdaderamente efectiva debe ser capaz de anticipar riesgos, generar información útil para la toma de decisiones, orientar la planeación educativa y fortalecer la equidad territorial.

En este sentido, la coordinación del FONE en San Luis Potosí se encuentra en una fase de madurez operativa, pero aún no ha transitado plenamente hacia una madurez estratégica. La base institucional existe: normatividad armonizada, procesos estables, personal técnico experimentado y sistemas de información confiables. Lo que falta es consolidar mecanismos que permitan aprovechar plenamente esta base para orientar decisiones de política educativa, mejorar la eficiencia del gasto y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo.

El reto del siguiente ciclo consiste en transformar la coordinación del FONE en un instrumento estratégico, capaz de articular información, procesos y capacidades institucionales para avanzar hacia un modelo de gestión más analítico, preventivo y orientado a resultados. La implementación de las recomendaciones propuestas permitirá al Estado fortalecer su capacidad de respuesta, mejorar la calidad de la gestión educativa y consolidar un sistema de coordinación más robusto, transparente y eficaz.

En conjunto, la coordinación del FONE en el estado es funcional y cumple con los requerimientos esenciales establecidos en la normatividad federal; aunque su efectividad se encuentra condicionada por elementos operativos y estructurales que requieren atención prioritaria.

La estandarización de procesos, la modernización tecnológica, la institucionalización de mecanismos de análisis y la consolidación de capacidades técnicas representan áreas estratégicas para fortalecer la gestión del fondo en ejercicios subsecuentes. La implementación de estas mejoras permitirá transitar hacia una coordinación más eficiente, transparente y orientada a resultados.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

1. 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 y 33. (2023, 15 de diciembre). Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5711612&fecha=15/12/2023#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5711612&fecha=15/12/2023#gsc.tab=0)
2. Anteproyecto para el ejercicio fiscal 2024. (2023). Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. [https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/POA\\_2024\\_propuesta\\_1.pdf](https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/POA_2024_propuesta_1.pdf)
3. Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal. (s. f.). Secretaría de Hacienda y Crédito Público. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/clasificador-por-objeto-del-gasto-para-la-administracion-publica-federal>
4. Cuenta Pública del Estado de San Luis Potosí, Ejercicio Fiscal 2024, Tomo III. (2024). Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. [https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/TOMO\\_3\\_uDzPcmZ.pdf](https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/TOMO_3_uDzPcmZ.pdf)
5. Disposiciones específicas que deberán observar las entidades federativas para registrar cada nómina. (2021). Secretaría de Educación Pública. <https://www.gob.mx/sep/documentos/fone-disposiciones-especificas-que-deberan-observar-las-entidades-federativas-para-registrar-cada-nomina>
6. Evaluación de fondos y programas de inversión. (s. f.). Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. <https://finanzas.slp.gob.mx/seguimiento-y-evaluacion/evaluacion-fondos-y-programas-de-inversion/>
7. Educación Pública. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2023\\_2024\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2023_2024_bolsillo.pdf)
8. Ley de Coordinación Fiscal. (2024). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
9. Ley de Educación del Estado de San Luis Potosí. (2023). H. Congreso del Estado. <https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/leyes/2025/09/Ley%20de%20Educacion%20del%20Estado%20%28al%2008%20Noviembre%202023%29.pdf>



10. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (2024). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
11. Ley General de Contabilidad Gubernamental. (2024). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>
12. Ley General de Educación. (2024). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
13. Ley para la Administración de las Aportaciones Transferidas al Estado y Municipios de San Luis Potosí. (2023). H. Congreso del Estado. [https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/leyes/2024/03/Ley\\_para\\_la\\_Administracion\\_de las\\_Aportaciones\\_Transferidas\\_13\\_Mar\\_2023.pdf](https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/leyes/2024/03/Ley_para_la_Administracion_de las_Aportaciones_Transferidas_13_Mar_2023.pdf)
14. Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo. (s. f.). Secretaría de Educación Pública. [https://www.sep.gob.mx/es/sep1/Normatividad\\_FONE](https://www.sep.gob.mx/es/sep1/Normatividad_FONE)
15. Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como para la operación del Ramo General 33. (2013, 25 de abril). Diario Oficial de la Federación. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013#gsc.tab=0)
16. Macroproceso FONE. (s. f.). Secretaría de Educación Pública. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/13861/1/images/fone\\_macroproceso\\_.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/13861/1/images/fone_macroproceso_.pdf)
17. Manual de Organización de la Dirección de Administración. (s. f.). CEGAIP. [http://www.ceaipslp.org.mx/HV2019Dos.nsf/nombre\\_de\\_la\\_vista/E96C0081573B36068625842B006A434F/\\$File/admon.pdf](http://www.ceaipslp.org.mx/HV2019Dos.nsf/nombre_de_la_vista/E96C0081573B36068625842B006A434F/$File/admon.pdf)
18. Manual de Organización de la Dirección de Planeación. (s. f.). CEGAIP. [http://www.ceaipslp.org.mx/HV2019Dos.nsf/nombre\\_de\\_la\\_vista/06A5C130072881CE8625842B006A7726/\\$File/dirplanea.pdf](http://www.ceaipslp.org.mx/HV2019Dos.nsf/nombre_de_la_vista/06A5C130072881CE8625842B006A7726/$File/dirplanea.pdf)
19. Manuales de organización y procedimientos internos de la SEGE. (s. f.). Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.
20. Manuales de procedimientos federales FONE. (2021). Secretaría de Educación Pública. [https://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/8/images/MP\\_715\\_DGSANEF\\_2021.pdf](https://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/8/images/MP_715_DGSANEF_2021.pdf)

21. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024. (2024). Secretaría de Educación Pública. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/matriz2024.aspx>
22. Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027. (2021). Gobierno del Estado de San Luis Potosí. <https://ped.slp.gob.mx/>
23. Portal de Transparencia CEGAIP. (s. f.). Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública. <http://www.ceaipslp.org.mx/FrontCEGAIP.nsf/TransparenciaCEGAIP?OpenPage>
24. Presupuesto de Egresos de la Federación 2024. (2023). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF\\_2024.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2024.pdf)
25. Principales Cifras Educativas 2023–2024. (2024). Secretaría de Educación del Gobierno del Estado. [https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/Publicacion\\_2023-2024.pdf](https://d3dac9gdq8t83x.cloudfront.net/media/archivos/Publicacion_2023-2024.pdf)
26. Programa Sectorial 2022–2027. (2022). Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. <https://finanzas.slp.gob.mx/planeacion/programas-sectoriales/>
27. Reglamento Interno de la SEGE. (1998–2024). Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí.
28. Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (s. f.). <https://sege.slp.gob.mx/>
29. SEI Indicadores Estatales. (s. f.). Gobierno del Estado de San Luis Potosí. <https://sei.slp.gob.mx/Default.aspx>
30. Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT). (s. f.). Secretaría de Finanzas del Estado. <https://finanzas.slp.gob.mx/sistema-de-recursos-federales-transferidos/>
31. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). (s. f.). Secretaría de Finanzas del Estado. <https://sefin-enlacefinanzas.slp.gob.mx/>
32. Sistema SANE. (s. f.). Secretaría de Educación Pública. <https://www.sane.fone.sep.gob.mx/mcn/>
33. Sistema SIGED. (s. f.). Secretaría de Educación Pública. <https://siged.sep.gob.mx/SIGED/>

34. Sistema SIGEG. (s. f.). Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.
35. Términos de Referencia para Evaluaciones del Ramo 33. (s. f.). Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. <https://finanzas.slp.gob.mx/seguimiento-y-evaluacion/terminos-de-referencia/>

## FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

Ficha Técnica de la Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) Ejercicio fiscal 2024	
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	MC&CC Consultores S.C.
<b>Nombre del coordinador de la evaluación</b>	Mtro. Mario Raúl Montante Contreras
<b>Nombre de los principales colaboradores</b>	Mtro. Juan Manuel Rosales Moreno, Mtro. Emmanuel Balboa Gutiérrez, Mtro. Jesús Alejandro González Ovalle, Mtra. Mayra Edith Camacho Leyva, Lic. Héctor de la Fuente Carrillo
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	Secretaría de Educación de Gobierno del Estado (SEGE) Coordinación General de Recursos Financieros
<b>Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	Lic. Luis Enrique Moreno García
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	Adjudicación directa
<b>Costo total de la evaluación</b>	\$293,416.51 IVA incluido
<b>Fuente de financiamiento</b>	Recursos propios

## ANEXOS

## ANEXO 1. ANÁLISIS PROCEDIMENTAL: ESTRUCTURA DE LA COORDINACIÓN DEL FONDO.

TABLA 1. ESTRUCTURA DE LA COORDINACIÓN DEL FONE EJERCICIO FISCAL 2024 – SAN LUIS POTOSÍ

Función	Actores			Actividades			Vinculación con otros actores			Información generada	Valoración general de la función
	Nombre del Actor	Orden de Gobierno	Dependencia	Acción	Atribuciones	Recursos	Otros Actores	Insumos	Productos		
Integración	Departamento de Programación y Presupuesto	Estatal	SEGE	Elaborar el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Educación	Lineamientos para el Proceso de Integración del Presupuesto del Ejercicio Fiscal 2024, Ley de Coordinación Fiscal, Reglamento Interior	Materiales y humanos	Secretaría de Finanzas	Oficio circular, reuniones de capacitación	Anteproyecto del Programa Operativo Anual	Anteproyecto del Programa Operativo Anual, oficio circular, evidencia de reuniones de capacitación	Suficiente
	Coordinación General de Recursos Financieros	Estatal	SEGE	Solicitar recursos a la Secretaría de Finanzas	Reglamento Interior, Manuales de organización y procedimientos	Materiales y humanos	Secretaría de Finanzas	Oficios	Lineamientos	Notificación de presupuesto autorizado y radicación de recursos	Suficiente
	Coordinación General de Informática Administrativa	Estatal	SEGE	Calcular nóminas emitidas por la entidad	Validación de pre nómina y nómina definitiva	Materiales y humanos	Coordinación de Remuneraciones	Oficios de autorización	Nóminas quincenales	Oficios de autorización de pre nómina y nómina definitiva	Suficiente
Distribución	Coordinación General de Recursos Financieros	Estatal	SEGE	Recepción de recursos federales	Oficios de solicitud y respuesta	Materiales y humanos	Secretaría de Finanzas	Oficios, recibos, transferencias	Registro en SIGEG	Oficios, recibos, transferencias, registro en SIGEG	Suficiente
	Coordinación General de Informática Administrativa	Estatal	SEGE	Envío de Anexos V, VI, VII y VIII con cada nómina	Comunicación institucional con Coordinación General de Remuneraciones	Materiales y humanos	Coordinación General de Remuneraciones	Anexos V, VI, VII, VIII	Nóminas quincenales	Anexos V, VI, VII, VIII enviados por correo institucional	Suficiente
	Coordinación General de Remuneraciones	Estatal	SEGE	Envío de nóminas ordinarias y extraordinarias	Recepción de anexos por carpeta compartida y correo electrónico	Materiales y humanos	Informática Administrativa	Oficios, anexos, cheques	Nóminas quincenales	Oficios de carga de nómina, cheques de pago, anexos I-IV	Suficiente
Administración	Coordinación General de Informática Administrativa	Estatal	SEGE	Envío de Anexo IV con nombramientos	Comunicación institucional con Recursos Humanos y Enlace Estatal	Materiales y humanos	Recursos Humanos	Anexo IV	Altas, bajas, licencias	Anexo IV de Altas, Bajas, Licencias y Reanudaciones	Suficiente
	Subjefatura de Análisis y Ejercicio Presupuestal (SAEP)	Estatal	SEGE	Envío de nombramientos y correcciones al MDP	Validación en SIGED, solicitud de cambios vía oficio	Materiales y humanos	Informática Administrativa, DGSANEF	Correos, oficios	Actualización en MDP	Correos institucionales, validación en SIGED, solicitud de cambios vía oficio	Suficiente
	Subjefatura de Análisis y Ejercicio Presupuestal	Estatal	SEGE	Seguimiento a nombramientos y correcciones en el MDP	Descarga de SIGED, carga en SANEF, elaboración de oficios ante rechazos	Materiales y humanos	DGSANEF	Correos electrónicos, oficios	Actualización en MDP	Oficios de rechazo, carga en SANEF, correos de aclaración	Suficiente
Supervisión y Seguimiento	Coordinación General de Recursos Financieros	Estatal	SEGE	Ejercicio de recursos del FONE	Registro de pagos en SIGEG	Materiales y humanos	SEP	SIGEG	Pagos efectuados	Registro de pagos en SIGEG	Suficiente
	Coordinación General de Recursos Financieros	Estatal	SEGE	Rendición de informes ante el S.R.F.T.	Llenado de plantillas, validación y descarga de extractos trimestrales y anuales	Materiales y humanos	Secretaría de Hacienda	Plataforma SRFT	Informes trimestrales y anuales	Plantillas contables, extractos trimestrales y anuales	Suficiente
	Departamento de Programación y Presupuesto	Estatal	SEGE	Subir indicadores institucionales a SIPSE-EF	Seguimiento a indicadores institucionales en plataforma de Planeación y Estadística Educativa	Materiales y humanos	Dirección General de Planeación	Plataforma SIPSE-EF	Evaluación trimestral del Programa Anual	Evaluación trimestral del Programa Anual, acuse de captura en plataforma	Suficiente
	Departamento de Estadística y Sistemas de Información	Estatal	SEGE	Subir indicadores educativos a plataforma de Hacienda	Elaboración de indicadores por nivel educativo, insumos de matrícula y centros de trabajo	Materiales y humanos	SEP, Coordinación General de Planeación	Oficios, correos, capturas de pantalla	Tasa Bruta de Escolarización	Oficios de solicitud, tarjeta informativa, captura de pantalla del reporte subido, tasa bruta de escolarización	Suficiente
	Coordinación General de Recursos Financieros	Estatal	SEGE	Atención a auditorías del FONE	Reuniones, informes, atención a observaciones, publicación de resultados	Materiales y humanos	ASF, ASE	Oficios, reuniones	Publicación en páginas oficiales	Oficios de auditoría, informes, actas de reuniones, publicación de resultados en páginas oficiales	Suficiente

## ANEXO 2. ANÁLISIS INTEGRAL: EFECTIVIDAD DE LA COORDINACIÓN

El presente anexo reúne los resultados del análisis integral del FONE 2024 en San Luis Potosí y constituye una guía operativa para fortalecer la coordinación del fondo. En él se presentan, de manera interpretada y narrativa, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan la gestión del FONE. así como un conjunto de recomendaciones estratégicas diseñadas para orientar acciones de mejora en las áreas de planeación, distribución, administración y supervisión.

Cada recomendación incluye la situación actual, los actores responsables, los recursos necesarios, la factibilidad, los efectos esperados y su nivel de prioridad, conforme a lo establecido en el Anexo 2 de los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Finanzas. Este apartado no solo cumple una función técnica, sino que busca ofrecer un instrumento útil para la toma de decisiones, el fortalecimiento institucional y la consolidación de una coordinación más eficiente, transparente y orientada a resultados.

### Análisis FODA

**TABLA 2. ANÁLISIS FODA POR FUNCIÓN (LEY DE COORDINACIÓN FISCAL)**

Función	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Integración	F1.1 Marco normativo federal y estatal armonizado. F1.2 Procesos de integración estables y con trazabilidad documental. F1.3 Uso sistemático de sistemas federales (SANE, SIGED) para validar información. F1.4 Enlaces federales y estatales con experiencia técnica consolidada.	O1.1 Actualización de manuales y procedimientos internos. O1.2 Lineamientos federales recientes que fortalecen la coordinación. O1.3 Interés estatal en profesionalizar la gestión educativa.	D1.1 Formalización incompleta de atribuciones técnicas. D1.2 Vulnerabilidad ante rotación de personal técnico. D1.3 Falta de protocolos de transferencia de conocimiento. D1.4 Dependencia de prácticas informales no documentadas.	A1.1 Cambios normativos federales con plazos cortos. A1.2 Exigencias federales crecientes sin fortalecimiento de capacidades. A1.3 Pérdida de memoria institucional por movilidad laboral. A1.4 Pérdida de memoria institucional y experiencia de RR.HH

Función	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Distribución	<p>F2.1 Ministraciones recibidas en tiempo y forma.</p> <p>F2.2 Registro presupuestal con trazabilidad en SIGEG.</p> <p>F2.3 Coordinación efectiva entre SEGE y SEFIN.</p>	<p>O2.1 Uso de información para análisis territorial y por modalidad educativa.</p> <p>O2.2 Incorporación de criterios de equidad en la programación-presupuestación.</p>	<p>D2.1 Falta de indicadores estatales complementarios para equidad y suficiencia territorial.</p> <p>D2.2 Falta de análisis sistemático de brechas territoriales.</p>	<p>A2.1 Posibles ajustes federales que presionen la suficiencia de plantilla.</p> <p>A2.2 Desigualdad territorial persistente si no se incorporan métricas de equidad.</p>
Administración	<p>F3.1 Procesos definidos para nómina, validación y registro presupuestal.</p> <p>F3.2 Evidencia documental completa y verificable.</p> <p>F3.3 Disciplina administrativa en el ejercicio del gasto.</p> <p>F3.4 Coordinación interna funcional entre áreas técnicas.</p>	<p>O3.1 Vinculación de información de personal y educativa para análisis de equidad y suficiencia.</p> <p>O3.2 Fortalecer protocolos de relevo y capacitación para continuidad operativa.</p>	<p>D3.1 Concentración de funciones en perfiles clave.</p> <p>D3.2 Ausencia de indicadores estatales complementarios integrados para análisis.</p> <p>D3.3 Falta de protocolos de relevo y capacitación sistemática.</p>	<p>A3.1 Incremento de complejidad administrativa sin fortalecimiento de capacidades.</p> <p>A3.2 Riesgos de pérdida de continuidad ante rotación de personal.</p>
Supervisión y seguimiento	<p>F4.1 Reportes SRFT presentados puntualmente y sin observaciones sustantivas.</p> <p>F4.2 Coordinación efectiva para atender observaciones.</p> <p>F4.3 Trazabilidad documental adecuada.</p>	<p>O4.1 Integrar análisis de resultados en reportes internos.</p> <p>O4.2 Aprovechar evaluaciones externas para mejorar procesos.</p>	<p>D4.1 Seguimiento centrado en cumplimiento formal con análisis limitado de resultados y equidad.</p> <p>D4.2 Ausencia de indicadores complementarios en la rendición de cuentas estatal.</p>	<p>A4.1 Exigencias crecientes de transparencia sin recursos adicionales.</p> <p>A4.2 Incremento de auditorías con énfasis en consistencia y trazabilidad.</p>



## Recomendaciones

**TABLA 3. RECOMENDACIONES Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Función	Situación actual (Área de mejora)	Recomendación	Actores responsables	Recursos e insumos necesarios	Factibilidad	Efectos potenciales esperados	Prioridad
Integración	La coherencia normativa del FONE es alta, pero la formalización interna es insuficiente: manuales y descripciones de puesto están desactualizados/en proceso, y persiste dependencia de acuerdos operativos no formalizados y de conocimiento tácito.	Actualizar y formalizar manuales de organización, procedimientos y atribuciones técnicas de cada área involucrada en la coordinación del FONE, asegurando trazabilidad documental y continuidad operativa.	SEGE (Administración, Planeación, RH, Remuneraciones, Informática); SEFIN; enlaces técnicos SEP-SHCP.	Equipo técnico de diseño organizacional; revisión normativa; validación jurídica; sesiones de trabajo interinstitucional.	Alta	Claridad operativa; reducción de riesgos; continuidad institucional; base para evaluación de desempeño.	Alta
Orientación y medición de resultados	La operación del fondo contribuye a la continuidad del servicio educativo (pago oportuno de nómina), pero no se cuenta con indicadores estatales complementarios que permitan medir equidad o suficiencia territorial.	Diseñar indicadores estatales complementarios (cobertura por región, suficiencia de plantilla, relación alumno-docente, atención a zonas de alta marginación) para fortalecer la dimensión de equidad y mejorar el seguimiento del desempeño del FONE.	SEGE (Planeación/ Evaluación-Estadística, RH); SEFIN; áreas técnicas SEP (alineación MIR).	Acceso a bases de datos de personal y educativa; definición metodológica; fichas técnicas; validación institucional; capacitación para uso y análisis.	Media-Alta	Seguimiento más integral; identificación de brechas territoriales; mejor soporte para decisiones de asignación y rendición de cuentas.	Media-Alta

### ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La evaluación se desarrolló con un enfoque cualitativo y analítico, orientado a comprender los mecanismos de coordinación institucional del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el estado de San Luis Potosí. Este enfoque permitió analizar la operación del fondo no solo desde el cumplimiento normativo, sino también desde la lógica de los procesos y la interacción entre los actores involucrados.

El trabajo de gabinete incluyó el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en documentos oficiales, normativos y técnicos vinculados con la gestión del fondo. Paralelamente, se realizaron entrevistas estructuradas en formato de grupo focal con los principales servidores públicos responsables de la coordinación estatal, con el propósito de contrastar la evidencia documental con la experiencia operativa.

En cumplimiento de los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación, se aplicaron diversos instrumentos de recolección de información que permitieron triangular fuentes, validar hallazgos y sustentar las conclusiones. La siguiente tabla presenta dichos instrumentos, su propósito y el tipo de información que aportaron al proceso evaluativo.

**TABLA 1. INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA EVALUACIÓN DEL FONE 2024**

Instrumento	Objetivo
Revisión documental y normativa	Analizar leyes, reglamentos, lineamientos, oficios, presupuestos, convenios, manuales de organización y documentos técnicos con el fin de identificar la estructura de la coordinación, los actores, las atribuciones y las actividades críticas del FONE.
Entrevista a grupo focal	Aplicar las preguntas del análisis procedimental de los TdR a los principales responsables del fondo, para complementar la información documental y profundizar en los procesos operativos.
Registros administrativos	Validar la información obtenida a través de documentos y entrevistas, mediante la revisión directa de reportes oficiales y expedientes técnicos.
Plataformas digitales	Conocer, analizar y evaluar los sistemas informáticos que soportan la gestión del fondo: SRFT, SIGED, SIGEG, SIAF, SANE.
Bases de datos institucionales	Identificar las plazas financiadas con recursos del FONE, su distribución por tipo de servicio, subsistema, localización territorial, montos ejercidos en servicios personales y componentes de gasto asociados, a fin de verificar la congruencia con los criterios de asignación y priorización establecidos, así como con los mecanismos de control, validación y seguimiento definidos por la instancia coordinadora.

Instrumento	Objetivo
Fichas de análisis de información	Registrar de manera sistemática los hallazgos de la revisión documental y las respuestas obtenidas en entrevistas, agrupándolos por etapa de análisis (integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento).
Guía de observación de campo	Documentar las visitas y observaciones realizadas a las áreas operativas y a los sistemas estatales, verificando el funcionamiento y uso de las plataformas.

Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica de Coordinación del FONE 2024 y los instrumentos aplicados por el equipo evaluador.

## ANEXO 4. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

### Estrategia final de trabajo de campo

El trabajo de campo de la Evaluación Estratégica de Coordinación del FONE 2024 se desarrolló entre julio y agosto de 2025, y tuvo como objetivo complementar la información documental con evidencia testimonial y observacional. Se realizaron reuniones de trabajo y entrevistas en formato de grupo focal con personal directivo y técnico de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), quienes participan en las funciones de integración, distribución, administración y supervisión del fondo.

No se presentaron cambios sustantivos respecto a la estrategia original de trabajo de campo; sin embargo, se agregó una reunión inicial de carácter participativo que permitió establecer un grupo focal ampliado y ajustar los enfoques de análisis con los equipos responsables de la operación del fondo.

**TABLA 1. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO**

Institución	Orden de Gobierno	Fecha	Entrevistador	Participantes	Instrumento empleado	Duración	Observaciones
SEGE	Estatal	10/07/2025	Mtro. Daniel Acosta Delgado	1. CGRF 2. CGRH 3. CGR 4. CGIA 5. ESTADISTICA 6. DPP 7. CGP 8. D. A	Reunión inicial / Grupo focal	180 mins	Primera reunión presencial para contextualizar la evaluación, validar alcances y ajustar cronograma de entrevistas.
SEGE	Estatal	03/09/2025	Mtro. Mario Raúl Montante Contreras	1. CGRF 2. CGRH 3. CGR 4. CGIA 5. ESTADISTICA 6. DPP 7. CGP 8. D. A	Grupo Focal	75 mins	Reunión presencial en instalaciones de la SEGE con el objetivo de recolectar información cualitativa sobre mecanismos de coordinación y operación del FONE.
SEGE	Estatal	30/09/2025	Mtro. Mario Raúl Montante Contreras	1. CGRF 2. ESTADISTICA 3. DPP	Grupo Focal/ Cuestionarios individuales	300 mins	Entrevistas grupales e individuales con el objetivo de recabar información cualitativa complementaria a la revisión documental, enfocada en la identificación de mecanismos de coordinación, flujos de información, procesos administrativos y capacidades institucionales relacionados con la gestión del FONE.

Institución	Orden de Gobierno	Fecha	Entrevistador	Participantes	Instrumento empleado	Duración	Observaciones
SEGE	Estatal	01/10/2025	Mtro. Mario Raúl Montante Contreras	1. CGRH 2. CGR 3. CGIA	Grupo Focal/ Cuestionarios individuales	300 mins	Entrevistas grupales e individuales con el objetivo de recabar información cualitativa complementaria a la revisión documental, enfocada en la identificación de mecanismos de coordinación, flujos de información, procesos administrativos y capacidades institucionales relacionados con la gestión del FONE.

Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica de Coordinación del FONE 2024 y los instrumentos aplicados por el equipo evaluador.

## ANEXO 5. FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES (CONAC)

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación Estratégica de Coordinación al Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) para el ejercicio fiscal 2024	
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 10 de junio de 2025	
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 30 de septiembre de 2025	
<b>1.4 Nombre de las personas responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de las unidades administrativas a la que pertenecen:</b>	
<b>Nombre:</b> Lic. Luis Enrique Moreno García	<b>Unidad administrativa:</b> Coordinación General de Recursos Financieros
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Evaluar la efectividad de la coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en el Estado de San Luis Potosí durante el ejercicio fiscal 2024, con el propósito de generar información que retroalimente la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento de las aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33: descentralización, redistribución y equidad del gasto educativo.	
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analizar la estructura de la coordinación del FONE, identificando los actores involucrados, sus atribuciones, roles y acciones en las funciones de integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del fondo.</li> <li>b) Examinar la coherencia entre la estructura de coordinación y los objetivos del Ramo General 33 y del FONE, considerando el marco normativo aplicable y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) federal.</li> <li>c) Analizar cómo la coordinación del FONE contribuye a la continuidad del servicio educativo mediante el pago oportuno de la nómina y el financiamiento del gasto operativo del sistema educativo estatal.</li> <li>d) Evaluar los mecanismos de supervisión y seguimiento del fondo y su contribución a la rendición de cuentas, la transparencia y la toma de decisiones.</li> <li>e) Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la efectividad de la coordinación, así como áreas susceptibles de mejora para fortalecer la gestión del fondo.</li> </ul>	
<b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios ___ Entrevistas <u>X</u> Formatos ___ Otros <u>X</u> Especifique: Grupos focales, análisis de gabinete, revisión documental y normativa.	

### Descripción de las técnicas y modelos utilizados

La Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) en San Luis Potosí se desarrolló con el propósito de analizar la efectividad de la coordinación interinstitucional e intergubernamental que sustenta la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento de los recursos del fondo durante el ejercicio fiscal 2024. La metodología aplicada se alineó a los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado y a los lineamientos técnicos establecidos para las Evaluaciones Estratégicas de Coordinación del Ramo General 33.

El ejercicio evaluativo combinó análisis de gabinete y trabajo de campo. El análisis de gabinete incluyó la revisión sistemática del marco normativo federal y estatal, documentos técnicos, manuales de organización y procedimientos, registros administrativos y reportes oficiales, así como información generada por los sistemas que soportan la operación del FONE, entre ellos el Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada (SANE), el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED), el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) y el Sistema Integral de Gestión Gubernamental (SIGEG).

El trabajo de campo se realizó mediante entrevistas en formato de grupo focal y reuniones técnicas con personal directivo y operativo de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (SEGE), con el objetivo de complementar la evidencia documental, validar los flujos de información y profundizar en las prácticas reales de coordinación. La información recabada fue triangulada con registros administrativos y evidencia documental, lo que permitió fortalecer la consistencia y validez de los hallazgos.

El análisis se estructuró en tres niveles complementarios: análisis procedimental, análisis sustantivo y análisis integral, lo que permitió valorar la estructura de coordinación, su correspondencia con los objetivos del Ramo General 33 y del FONE, y la efectividad global de la coordinación para sostener la operación del sistema educativo estatal.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La coordinación del FONE en San Luis Potosí presenta una estructura institucional funcional y consistente con la normatividad federal y estatal, con actores claramente identificados y procesos definidos para las funciones de integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento.
- Durante el ejercicio fiscal 2024 no se registraron interrupciones en el pago de la nómina educativa ni afectaciones al servicio educativo atribuibles a fallas de coordinación, lo que evidencia una operación estable del fondo.
- La operación del FONE se apoya en sistemas informáticos oficiales (SANE, SIGED, SRFT y SIGEG) que permiten la trazabilidad de los recursos, la validación de movimientos de personal y el cumplimiento oportuno de las obligaciones de reporte.
- Se identificó que una parte relevante de la coordinación descansa en prácticas internas no plenamente formalizadas, derivadas de la actualización parcial de manuales y procedimientos, lo que genera dependencia del conocimiento tácito del personal especializado.
- La información generada por los mecanismos de seguimiento se utiliza predominantemente con fines de control administrativo, con un uso aún limitado para el análisis estratégico de equidad y suficiencia territorial.



## 2.2 Señalar cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategias o instituciones:

### 2.2.1 y 2.2.2 Fortalezas y Oportunidades

#### Integración

- La coordinación del FONE se apoya en un marco normativo armonizado y en enlaces institucionales con experiencia técnica, lo que permite una integración ordenada y trazable del fondo.
- La actualización en curso de manuales y procedimientos representa una oportunidad para fortalecer la formalización de atribuciones técnicas y reducir la dependencia de prácticas informales.

#### Distribución

- Las ministraciones del fondo se realizaron conforme al calendario oficial y con validación sistemática de la nómina, asegurando la continuidad del servicio educativo.
- La información presupuestal y de plantilla disponible ofrece una oportunidad para incorporar análisis territoriales que fortalezcan la equidad y suficiencia en la asignación del gasto.

#### Administración

- La administración del FONE se caracteriza por procesos disciplinados, evidencia documental completa y el uso de sistemas que garantizan la trazabilidad del gasto.
- La mejora de la interoperabilidad entre plataformas y la automatización de procesos representan una oportunidad para reducir cargas operativas y fortalecer la eficiencia institucional.

#### Supervisión y seguimiento

- El cumplimiento oportuno de los reportes SRFT y la consistencia entre registros estatales y federales fortalecen la transparencia y rendición de cuentas. • Fortalecimiento de la lógica vertical y horizontal de la MIR.
- La información generada por los mecanismos de seguimiento ofrece una oportunidad para evolucionar hacia un uso más analítico que retroalimente la planeación educativa.

### 2.2.3 y 2.2.4 Debilidades y Amenazas:

#### Integración

- La formalización incompleta de atribuciones técnicas y la dependencia del conocimiento tácito del personal especializado limitan la continuidad institucional.
- La rotación de personal técnico clave y los cambios normativos federales con plazos cortos representan amenazas para la estabilidad operativa.

#### Distribución

- La ausencia de indicadores estatales complementarios limita el análisis de equidad y suficiencia territorial.
- La rigidez presupuestaria derivada de la concentración del gasto en servicios personales y posibles ajustes federales representan amenazas para la flexibilidad operativa.

#### Administración

- La concentración de funciones en perfiles específicos y la carga operativa asociada a procesos manuales de conciliación limitan la eficiencia administrativa.
- El incremento de exigencias administrativas sin fortalecimiento proporcional de capacidades institucionales constituye una amenaza para la sostenibilidad operativa.

#### Supervisión y seguimiento

- El uso predominantemente administrativo de la información limita su aprovechamiento para la mejora continua y la toma de decisiones estratégicas.
- El riesgo de que la supervisión permanezca en un plano formal, sin traducirse en mejoras operativas, representa una amenaza para la efectividad de la coordinación.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones

La Evaluación Estratégica de Coordinación del FONE en San Luis Potosí correspondiente al ejercicio fiscal 2024 permite concluir que la coordinación del fondo es funcional, normativamente consistente y suficiente para garantizar la continuidad del servicio educativo y el pago oportuno de la nómina del personal educativo. La entidad cuenta con una base institucional sólida, sustentada en procesos estables, sistemas de información confiables y personal técnico con experiencia, lo que ha permitido operar el fondo con disciplina administrativa, transparencia y trazabilidad del gasto.

No obstante, la efectividad de la coordinación se encuentra condicionada por factores estructurales y operativos que limitan su madurez estratégica. La formalización incompleta de procesos internos, la dependencia de prácticas informales y el uso limitado de la información para fines analíticos restringen la capacidad del fondo para orientar decisiones hacia la equidad territorial y la mejora continua del sistema educativo. En este contexto, la coordinación del FONE ha alcanzado un nivel de madurez operativa, pero aún no ha transitado plenamente hacia una coordinación estratégica orientada a resultados.

#### 3.2 Describir recomendaciones de acuerdo a su relevancia

Aspectos susceptibles de mejora de nivel prioritario (alto) a atender:

1. Formalizar integralmente los procesos, manuales y atribuciones técnicas vinculadas a la coordinación del FONE, con el fin de asegurar la continuidad institucional y reducir la dependencia del conocimiento tácito.
2. Diseñar e institucionalizar indicadores estatales complementarios que permitan valorar la equidad y suficiencia territorial del gasto educativo, fortaleciendo el seguimiento del desempeño del fondo.
3. Fortalecer el uso estratégico de la información generada por los sistemas oficiales, incorporándola de manera sistemática en los procesos de planeación, programación y toma de decisiones educativas.
4. Impulsar esquemas de capacitación y transferencia de conocimiento para fortalecer las capacidades técnicas del personal responsable y reducir riesgos operativos ante rotación o cambios administrativos.

### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

**4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:** Mtro. Mario Raúl Montante Contreras

**4.2 Cargo:** Coordinador General

**4.3 Institución a la que pertenece:** MC&CC Consultores S.C.

**4.4 Principales colaboradores:** Mtro. Juan Manuel Rosales Moreno, Mtro. Emmanuel Balboa Gutiérrez, Mtro. Jesús Alejandro González Ovalle, Mtra. Mayra Edith Camacho Leyva, Lic. Héctor de la Fuente Carrillo

**4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:** contacto@mcycc.com.mx

**4.6 Teléfono (con clave lada):** (444) 180 9281

**5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA****5.1 Nombre del programa evaluado:** Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo**5.2 Siglas:** FONE**5.3 Ente público coordinador del programa:****5.4 Poder público al que pertenece el programa:** Secretaría de Educación de Gobierno del EstadoPoder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónoma ☐**5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:**Federal ☐ Estatal ☒ Local ☐**5.6 Nombre de la unidad administrativa y de los titulares a cargo del programa:** Secretaría de Educación de Gobierno del Estado**5.6.1 Nombre de las unidades administrativas a cargo del programa:**

Secretaría de Educación de Gobierno del Estado

**5.6.2 Nombre de los titulares de la unidad administrativa a cargo del programa:****Nombre:**

Lic. Juan Carlos Torres Cedillo

Lic. Luis Enrique Moreno García

Correo electrónico:

cgrt.presupuesto@seslp.gob.mx

Tel: 4444998000 Ext.8135

**Unidad Administrativa:**

Secretario de Educación de Gobierno del Estado de San Luis Potosí

Coordinación General de Recursos Financieros

**6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN****6.1 Tipo de contratación:**6.1.1 Adjudicación directa ☒ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación pública nacional ☐6.1.4 Licitación pública internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☐**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:** Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí**6.3 Costo total de la evaluación:** \$293,416.51 IVA incluido**6.4 Fuente de financiamiento:** Recursos propios

## 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

**7.1 Difusión en internet de la evaluación:** <https://finanzas.slp.gob.mx/seguimiento-y-evaluacion/>

**7.2 Difusión en internet del formato:** <https://finanzas.slp.gob.mx/seguimiento-y-evaluacion/>



**POTOSÍ**  
***sin límites***  
GOBIERNO DEL ESTADO 2021 ▶ 2027