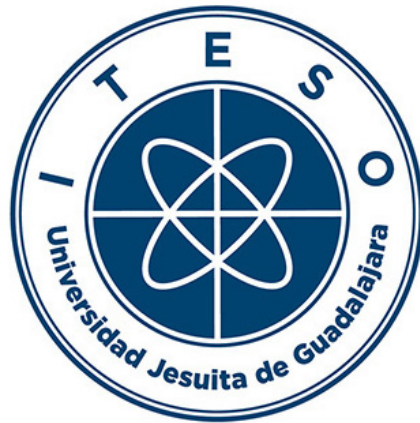


# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos  
**Maestría en Política y Gestión Pública**



## **NUEVOS RETOS SOBRE LA FISCALIZACIÓN DEL FONDO DE APORTACIONES PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL EN EL ESTADO DE NAYARIT**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**

Presenta: **LAE. JUAN JOSÉ GONZÁLEZ PARRA.**

Asesor **DR. JORGE ROCHA QUINTERO.**

Tlaquepaque, Jalisco. Agosto de 2019.

## Índice

Resumen	2
Introducción	3
I.    Justificación y uso de los resultados	5
II.   Planteamiento del Problema	7
III.  Pregunta de Investigación	10
IV.  Metodología	11
V.   Marco Teórico	14
VI.  Descripción de la experiencia	26
VII. Análisis de la experiencia	31
VIII. Conclusiones	46
IX.  Recomendaciones	48
Bibliografía	51

## **Resumen**

En esta investigación se muestra la imperante necesidad de reorganizar y dar respuesta oportuna a los entes fiscalizadores en el manejo y control de los recursos financieros, humanos y materiales. Este estudio se basa principalmente en mi experiencia como Jefe de la Unidad de Contraloría Interna en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit durante el periodo 2007-2012, de igual manera se consideraron datos del periodo 2014-2017. El trabajo se realizó con el procedimiento de investigación descriptiva, estudiando datos cualitativos y cuantitativos considerando y comparando las observaciones y/o recomendaciones hechas por entes fiscalizadores externos. Al realizar este análisis surgieron algunas revelaciones que de manera ininterrumpida y a pesar de los esfuerzos realizados con las reformas educativas presentadas en últimas fechas, en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit continúa un bajo control interno tanto en el flujo de información como en el manejo de los recursos descritos anteriormente. Con este análisis nos brinda la oportunidad de establecer nuevos retos para concientizar al personal de esta entidad, organizar un área específica que dé continuidad y seguimiento a las observaciones emitidas por órganos fiscalizadores, que implemente y desarrolle mecanismos de control que permitan mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de esta entidad educativa.

## **Palabras claves.**

*Fiscalización, Control, Transparencia, Rendición de Cuentas, Nueva Gestión Pública*

## **Introducción**

Los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit (SEPEN), es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Nayarit; encargado de la aplicación y manejo de los recursos federalizados (humanos, financieros y materiales) destinados a las escuelas de educación básica de la entidad.

En esta entidad gubernamental como en muchas otras donde se ejerció recurso del Fondo de Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, Ramo General 33, Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal, (FAEB) resulta necesario fortalecer la comprobación de los recursos públicos y por ende mejorar en información, transparencia y rendición de cuentas; los pagos que se realicen en materia de servicios personales a los trabajadores de la educación, dependientes de éste Organismo Público Descentralizado.

Es de primordial importancia y cómo política del poder Ejecutivo y Legislativo Federal y Estatal, controlar y vigilar el recurso que se aplica en el sector educativo. Consecuencia de ello, es fundamental construir administraciones consientes de la responsabilidad del uso de recursos públicos; pero, sobre todo el diseño de estrategias especializadas en su manejo, control y seguimiento. Así como la creación de áreas técnicas que coadyuven al control, transparencia y revisión de los recursos destinados a la educación pública en Nayarit y en todo el país.

En este escrito en el capítulo I se presenta la justificación y uso de los resultados, se menciona de manera breve los antecedentes y las razones que me llevaron a hablar sobre este tema en particular.

El capítulo II, detalla el planteamiento del Problema sobre el cual se desarrolla este documento sobre la necesidad de fortalecer la comprobación de los recursos públicos en los Servicios de Educación pública del Estado de Nayarit.

En el capítulo III se presenta una pregunta general de la cual se derivan 4 interrogantes más las cuales se trataran de responder con esta investigación, en el capítulo IV, se describe el tipo de metodología aplicada.

El capítulo V muestra varias reflexiones de investigadores sobre transparencia y rendición de cuentas así como también sobre la Nueva Gestión Publica paradigmas y supuestos para mejorar la administración Pública en México.

En los capítulos VI y VII se habla sobre descripción y análisis sobre mi experiencia como Jefe de la Unidad de Contraloría Interna en Los servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit.

Finalmente en el capítulo VIII Conclusiones de esta investigación y el capítulo IX las Recomendaciones donde se da respuesta a las interrogantes de esta investigación para mejorar la transparencia y el ejercicio del recurso de los SEPEN.

## I. **Justificación y uso de los resultados.**

El Fondo de Aportaciones antes llamado para la educación básica ahora para la Nómina Educativa (antes FAEB ahora FONE), ha tenido cambios en los últimos 30 años de centralización y descentralización en la administración del recurso buscando la mayor transparencia y efectividad en su aplicación, sin embargo y aun con los últimos cambios generados no se ha logrado optimizar resultados efectivos en el ejercicio de este recurso destinado a la educación.<sup>1</sup>

El Ejecutivo Federal ha promovido Reformas que fortalecen al sector educativo, pero a la vez restringen el uso del recurso en acciones incompatibles al proceso de educar; tales como: modificaciones al Artículo Tercero Constitucional y a la Ley de Educación; Nuevas políticas, métodos e instrumentos de evaluación y capacitación; y el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica.

Hoy, como nunca es fundamental construir administraciones conscientes de la responsabilidad del uso de recursos públicos; pero, sobre todo la integración de áreas especializadas en su manejo, control y seguimiento.

Ante las exigencias actuales, la gestión pública demanda más compromiso de los funcionarios, desarrollo de capacidades, actuar ético, eficiencia – eficacia, profesionalización, instrumentación de nuevas formas de hacer las cosas y sobre todo la implementación de controles de medición y revisión de las políticas públicas.

Con este análisis pretendo aportar las herramientas necesarias para que los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit (SEPEN), aprovechen los recursos tanto humanos como financieros de una manera eficiente y eficaz, para con ello crear una **coordinación o**

---

<sup>1</sup> **Fernández Martínez, Marco Antonio (2018)** *“Claroscuros de la Centralización de la Nómina Magisterial En México”*, Tecnológico de Monterrey y México Evalúa

**sub-jefatura de auditorías externas** dependiente de la Contraloría Interna de los SEPEN.

Teniendo como meta el firme propósito de que año con año las observaciones que se hagan al organismo y los montos económicos que se deriven sean menores; traduciendo en una mejor gestión, mayor eficacia en el manejo de los recursos, mejores resultados administrativos y/o contables, menos observaciones, un seguimiento más estricto a las recomendaciones realizadas por los entes fiscalizadores y no reincidir en los señalamientos hechos.

Hoy más que nunca es importante redefinir la administración pública y lo que se quiere lograr como funcionario dentro de ella, ya que la población exige mayor transparencia y mejores resultados, aquí es donde radica la importancia de optimizar el manejo de los recursos y con ello lograr que los auditores encuentren menos observaciones a la hora del proceso de revisión del manejo y control del recurso.

## II. Planteamiento del Problema.

El Fondo de Aportación para la Educación Básica y Normal (FAEB) desde su origen ha presentado un problema de confusión y vaguedad al momento de aplicar sus recursos, ya que la ley de coordinación fiscal, no define los rubros y conceptos de gasto en los que se pueden aplicar, y no precisa, en términos operacionales, los conceptos que pueden suministrarse con el FAEB.

En respuesta a los resultados de las revisiones y auditorías practicadas a los recursos del FAEB aplicados en todas las entidades federativas del país durante los ejercicios fiscales del 2007 y 2008; donde se establecen las disposiciones para evitar el mal uso, el desvío, o la incorrecta aplicación de los recursos del fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB).<sup>2</sup>

Resulta necesario fortalecer la comprobación de los recursos públicos y por ende mejorar en materia de información, transparencia y rendición de cuentas; los pagos efectuados a la nómina de servicios personales a los trabajadores de la educación, dependientes en lo local, de éste Organismo Público Descentralizado, a través del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal, (FAEB), Ramo General 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

Es por esta razón que la administración de la nómina educativa se re-centraliza únicamente para el pago de los trabajadores de la educación, con esto disminuye significativamente las observaciones pero no totalmente y continúan las mismas observaciones y otras recientes por falta de controles internos.

De igual manera se efectúan anualmente revisiones o auditorías externas al presupuesto de egresos. Las cuales son realizadas por la Auditoría Superior de la Federación ASF -en su

---

<sup>2</sup> Diario Oficial de la Federación, (Online) [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5081723&fecha=26/02/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5081723&fecha=26/02/2009)



gran mayoría-, Secretaría de la Función Pública, Órgano de Fiscalización Superior, Contraloría General de Gobierno; y de manera interna por la Contraloría Interna del organismo.

A nivel nacional se ha detectado que entre el 2007 – 2014 persistió reincidencia de las observaciones señaladas por la ASF, las cuales fueron en materia de pagos a personal comisionado al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; y personal desubicado, que aparecen en nóminas distintas del centro de trabajo del que devenga su sueldo y el bajo cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las dependencias educativas.

Asimismo se señala en los informes de resultados de las auditorías practicadas entre el 2007 – 2014, la falta de seguimiento, registro y control en los indicadores de desempeño de cada Entidad Estatal que resguarda el recurso destinado a educación básica y normal o Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB). Donde también se acentúan las fallas de supervisión de las áreas en la aplicación del recurso, y el bajo cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Por último se hace referencia al cumulo de pagos rezagados o extemporáneos que se realizan a terceros institucionales, tales como: ISR, ISSSTE, entre otros.

Puntualizando, en el periodo analizado se ha incumplido con parte de la normativa vigente que rigen a la Educación Básica y Normal en México y las entidades federativas encargadas de administrar este fondo no han acatado de manera responsable o simplemente hacen caso omiso a las observaciones que los auditores externos señalan continuamente, ya que tampoco se da seguimiento a las recomendaciones sugeridas.

Y aún con los cambios generados en la nómina en el año 2015 con la llegada de la Reforma Educativa, donde la nómina es administrada por el Fondo de Aportación para la Nómina Educativa desde la SEP, en coordinación con la SHCP, los resultados no han sido los

esperados, la nómina aun genera observaciones de personal desubicado en las diferentes entidades de la República Mexicana <sup>3</sup>. Y eso ahora ha generado retrasos en los pagos a los docentes ya que los procesos burocráticos para la actualización de la nómina son lentos y no se alcanza a capturar en el sistema para el pago operado por la SEP.

Por esta razón es necesario implementar medidas de control en lo que se refiere a las observaciones emitidas con un área que se dedique exclusivamente a dar continuidad y seguimiento a través de un comité de enlaces de todas las áreas de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit y promover la disminución de las irregularidades con nuevas prácticas y mejor gestión y administración de todo recurso público, llámese humano, material y/o financiero.

---

<sup>3</sup> **Fernández Martínez, Marco Antonio (2018)** *“Claroscuros de la Centralización de la Nómina Magisterial En México”*, Tecnológico de Monterrey y México Evalúa

### **III. Pregunta de Investigación.**

En la presente investigación cualitativa con estudio de caso y cuantitativa con la comparación de montos entre el periodo 2007 al 2012 y 2014 al 2017, se buscará contestar a las preguntas que a continuación se presentan.

Este trabajo buscará responder a la siguiente pregunta de manera general:

- ¿Bajo qué condiciones institucionales se pueden atender puntualmente las observaciones de las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública?

Del cuestionamiento anterior se derivan las siguientes cuatro interrogantes:

- ¿En dónde recae la responsabilidad de atender las observaciones que se derivan de las auditorías prácticas al recurso del FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit?
- ¿Cuál es el monto de las observaciones más recurrentes en las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso del FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit durante los periodos 2007 al 2012?
- ¿Qué circunstancias abonan a un mejor tratamiento de las observaciones que se han hecho en las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso del FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit durante los periodos 2007 al 2012?
- ¿Existe alguna ruta de seguimiento para cumplir con las recomendaciones realizadas en cada una de las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso del FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit durante los periodos 2007 al 2012?

#### **IV. Metodología**

El trabajo se realizará bajo el procedimiento de investigación descriptiva, analizando datos cualitativos y cuantitativos de las observaciones y/o recomendaciones hechas por los entes fiscalizadores externos.

Resulta necesaria una revisión exhaustiva de los informes anuales de resultados finales de auditorías del periodo señalado, que comprende los años entre el 2007 – 2012. Con la finalidad de conocer y estudiar a fondo el proceso que se siguió en cada caso. Además de realizar un estudio causal comparativo de los datos de estudio.

Es imprescindible comparar cuantitativamente los montos de las observaciones repetitivas que se hicieron. Así también conocer cualitativamente los procedimientos que se ejecutaron cada año en el proceso de solventación, así como las recomendaciones a seguir. Para finalmente identificar las oportunidades de mejora que se tienen en los procesos que no se han realizado de manera adecuada.

## **Definición de términos**

**Auditoría Superior de la Federación:** Es un Organismo coadyuvante de la Cámara de Diputados encargado de la fiscalización superior de la cuenta pública. Dicho órgano goza de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

Donde son sujetos de fiscalización los poderes de la unión, los entes públicos federales, las entidades federativas y municipios que ejerzan recursos públicos federales y, en general, cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales.<sup>4</sup>

**Cuenta Pública:** Es el informe que los Poderes de la Unión y los entes públicos federales rinden de manera consolidada, a través del Ejecutivo federal, a la Cámara de Diputados, sobre su gestión financiera. La Cuenta Pública tiene como propósito comprobar que la recaudación, administración, manejo, custodia y aplicación de los ingresos y egresos federales durante un ejercicio fiscal, comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año, se ejercieron en los términos de las disposiciones legales y administrativas aplicables, y conforme a los criterios y con base en los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

**Recomendaciones:** Se formulan si se detectan deficiencias que deben corregirse o aspectos que pueden mejorarse. Por su objeto, podían ser programáticas, de sistemas, financieras, legales, de planeación, de normatividad, de obras públicas o de ejecución de obras públicas.

---

<sup>4</sup> Sistema de Información Legislativa, (Online) <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=18>

***Pliego de observaciones y/o observaciones:*** Se emiten cuando, por la naturaleza de las irregularidades detectadas, se presume que debe producirse un resarcimiento a la hacienda federal. Esta clase de pliegos, de no desahogarse mediante comprobaciones o razones que se estimen valederas, originan la promoción de pliegos de responsabilidades.

***Las Aportaciones Federales para Entidades y Municipios, también conocidas como Ramo 33:*** es el mecanismo presupuestario diseñado para transferir a todos los estados y municipios del país, los recursos que les permitan fortalecer su capacidad de respuesta y atender demandas de gobierno en los rubros de educación, salud, infraestructura básica, contribuir fortalecimiento financiero y seguridad pública, programas alimenticios y de asistencia social, así como infraestructura educativa.

## V. Marco Teórico

Para Manuel Solares Mendiola, el avance democrático de México requiere de órganos de fiscalización autónomos provistos de las facultades necesarias para poder llevar a cabo una eficiente supervisión del manejo de las finanzas públicas. La rendición de cuentas de los gobernantes ante la ciudadanía y el perfeccionamiento de los mecanismos de fiscalización, son factores que contribuyen a lograr una mayor transparencia y eficiencia en el ejercicio de la gestión pública.<sup>5</sup>

Hoy se puede considerar que la construcción de la democracia está sostenida por dos pilares fundamentales: la transparencia y la rendición de cuentas, toda vez que estos dos elementos hacen referencia a un reclamo de ciudadanos para poder contar con un orden político. Es una aspiración ciudadana para la construcción, fortalecimiento de controles, pesos y contrapesos, para garantizar que el gobierno informe, rinda cuentas de sus actos y decisiones<sup>6</sup>.

La transparencia es un instrumento, un elemento fundamental para la construcción y desarrollo de las democracias actuales, en el cual se exige una vinculación estrecha para fortalecer la relación entre el poder público y el derecho ciudadano de estar informado sobre el funcionamiento, sus procesos de toma de decisión, sus proyectos y la forma de ejercer su presupuesto<sup>7</sup>.

De igual manera la transparencia nos brinda la posibilidad de que los ciudadanos puedan realizar una profunda revisión basada en información suficiente, verdadera, oportuna, relevante y formal. Estas características pueden constituirse como instrumentos

---

<sup>5</sup> **Mendiola, Solares Manuel, (2004).** *“La Auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica.* Universidad Nacional Autónoma de México. p. 127

<sup>6</sup> **Merino, Mauricio.** *Transparencia: Libros, Autores e ideas.*

<sup>7</sup> IDEM

ciudadanos de control y supervisión, que alienten la confianza entre gobernantes y gobernados<sup>8</sup>.

La rendición de cuentas y la transparencia son elementos indispensables en el manejo de las finanzas, en el manejo económico, así como de las diferentes áreas que conforman la administración de gobierno. Se sostiene que la transparencia es el elemento que contribuye a mejorar el desempeño, evitando actos de corrupción en el gobierno, también elemento para generar estabilidad dentro de la administración pública.<sup>9</sup>

Cuando se piensa o se hace referencia acerca del acceso a la información pública del desempeño gubernamental, del desempeño institucional se da en dos vías: la difusión y la divulgación. La primera debe atender a tener acceso mínimo referente a las funciones y desempeño oficial. La segunda que debe atender o debe dar respuesta a las demandas de los ciudadanos que solicitan información que de otra forma no se difunde<sup>10</sup>.

La transparencia debe ser el esfuerzo de un ejercicio cotidiano, en el que confluyan los sujetos obligados a proporcionar información sobre su área de responsabilidad y ciudadanos interesados en conocerla y poder efectuar un análisis responsable de la misma, generando certidumbre y confianza entre gobierno y sociedad; en el que debe prevalecer una conducta ética de los servidores públicos y ciudadanos conscientes de sus derechos en lo que acceso a información pública se refiere<sup>11</sup>.

Dada la mala reputación con la que cuenta la AP en México y las crisis económicas, políticas y sociales por las que el país sigue pasando; Luis F. Aguilar Villanueva sugiere replantear la manera organizativa de las administraciones, a través del redimensionamiento y eficiencia de la AP, por medio de una perspectiva de ajuste

---

<sup>8</sup> **Bautista, José ET AL.** *“Manual de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas para el fortalecimiento de las organizaciones civiles”*

<sup>9</sup> IDEM

<sup>10</sup> **Aguilar, Rivera, José Antonio.** Transparencia y democracia. Claves para un concierto. IFAI. Cuaderno de Transparencia

<sup>11</sup> **Vergara Rodolfo.** *La transparencia como Problema.* Cuadernos de Transparencia IFAI 05



financiero, que incluye la reestructuración del Estado (grande, obeso) y sus prácticas (opacidad, corrupción)<sup>12</sup>.

Las modificaciones a la AP plantean estructuras más compactas, orientadas a resultados, lo cual favorece la descentralización de las decisiones hacia los niveles intermedios u operativos dentro de los organismos públicos.

Por otro lado, la cultura organizacional de las autoridades educativas locales convirtió a las Secretarías de Educación Pública en estructuras organizacionales robustas; invadidas de personal que cumplían los compromisos políticos con los militantes, cubriendo sólo algunos de ellos con los perfiles preparación y productividad que el sistema educativo solicitaba <sup>13</sup>.

La soberanía educativa que se buscaba, a lo largo de los años se veía obstaculizada por el sobrepoblado aparato gubernamental en operación. Con una estructura operativa, demasiado cara, lenta, de mala calidad y que en la década no ha podido resolver satisfactoriamente los desafíos técnicos que la Nueva Gestión Pública y Regulación reclaman.

Peter Schröder, señala que el servicio público siempre ha representado para los gobernantes un recurso que permite promover empleos para los militantes más activos del partido y, por consiguiente, está totalmente sobrepoblado<sup>14</sup>.

Para Luis F. Aguilar Villanueva, los errores y las ineficiencias de los gobiernos se atribuyen a defectos operativos de la Administración Pública (AP), y que señalan cómo críticos varios campos de la gestión administrativa, tales como el manejo financiero, la elaboración de

---

<sup>12</sup> <sup>12</sup> **Aguilar, Villanueva, Luis F.** *“Gobernanza y Gestión Pública”*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 2006.

<sup>13</sup> **Peter Schröder**, *“Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”*, Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, México, DF. (Online, PDF) [www.la.fnst.org/...de.../2\\_64b90779befc6b46e8164494e949a03](http://www.la.fnst.org/...de.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a03)

<sup>14</sup> **IDEM**

las políticas y programas, la asignación y uso de los recursos públicos, el control interno del gasto, la forma de organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos, los procesos de prestación de los servicios, el trato de los ciudadanos, etc <sup>15</sup> .

Las observaciones agudas de Aguilar Villanueva exhibían la incompetencia de la Administración Pública justamente en su esencia general que consiste en su aporte global al gobierno: la corrección de sus diagnósticos, la eficiencia de sus operaciones, servicios y hoy se añade su calidad<sup>16</sup>.

Por lo consiguiente, la ineficiencia gubernamental con la que se organiza y opera la AP, tiene tintes de una burocracia con defectos, desórdenes, e incapacidades legales, financieras, organizativas, de control, directivas, técnicas, operativas. <sup>17</sup>

Incorporando algunos otros problemas específicos que se presentan en la Administración Pública de nuestro país, tales como: exceso de trámites, falta de coordinación intersectorial, acceso a puestos directivos por motivos políticos, falta de planeación y dirección de estrategias, baja productividad, estructura administrativa deficiente, uso irracional de recursos, obstrucción sindical, poca capacidad técnica, desconocimiento de los objetivos por los funcionarios, opacidad, entre otros.<sup>18</sup>

Para Jorge Berenstein, dentro de la administración pública en México nos encontramos con una pugna entre objetivos socio-políticos vs objetivos económico-financieros y eficiencia vs eficacia. Explícitamente, dicho conflicto es inherente a la propia naturaleza del sector público en general, ya que a la burocracia no le queda claro la existencia de una línea unívoca medios/fines que delimite los objetivos comunes de los privados.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> **Aguilar, Villanueva, Luis F.** *"Gobernanza y Gestión Pública"*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F 2006.

<sup>16</sup> IDEM

<sup>17</sup> IDEM

<sup>18</sup> **Barenstein, Jorge, (1983).** *"La Gestión de Empresas Públicas en México"*, Unidad de Publicaciones del CIDE, México.

<sup>19</sup> IDEM

Por su parte, la *Nueva Gestión Pública* se ocupa del análisis y la gestión sistemática de las políticas de gestión pública. Este dominio de las políticas se relaciona con todo el gobierno en general, las reglas y rutinas institucionales centralmente dirigidas que afectan al proceso de la gestión pública.

Por esta razón, menciona Michael Barzelay el dominio abarca múltiples organizaciones dentro del gobierno, incluyendo las agencias centrales responsables del diseño presupuestario, la rendición de cuentas, la función pública y las relaciones laborales, la eficiencia y calidad, la auditoría y la evaluación .<sup>20</sup>

Además, la Nueva Gestión Pública demanda “construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados”.<sup>21</sup>

Para Luthans la NGP debe entenderse como la relación funcional entre los conceptos y las técnicas administrativas apropiadas para lograr el objetivo propuesto. Tomando en cuenta la estructura, técnica y de producción, junto con el entorno social, político y económico<sup>22</sup>.

Desde otra perspectiva Michael Barzelay, uno de los promotores de la Nueva Gestión Pública, señala que la gestión pública se ha desplazado hacia las políticas de la gestión pública en el sentido de “reglas institucionales”, que los gobiernos formulan para “guiar, controlar y motivar al servicio público”<sup>23</sup>.

El proceso de transición democrática y el desarrollo económico del país exigen la tarea de seguir dando fortaleza a las instituciones del poder público. Es una dinámica que se ha venido dando, creando nuevos organismos dotados de autonomía, especializados en

---

<sup>20</sup> Barzelay, Michael (2001). *“La Nueva Gestión Pública”. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económica. Mexico, D.F. pp. 135-136.

<sup>21</sup> De Lima Gete, Blanca, (2001). *“La Nueva Gestión Pública”*, Pearson Educación S.A, Madrid. p.8

<sup>22</sup> Luthans, F. (1980), *“Introducción a la Administración”. Un enfoque de contingencias*, Mc.Graw Hill, México.

<sup>23</sup> Barzelay Michael, (1998). *“Atravesando la Burocracia”*, Fondo de Cultura Económico, México, 1998.

diferentes áreas. Se han llevado a cabo reformas constitucionales a instituciones u organismos para una mayor independencia.

“La administración pública, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas están aliadas pero no deben confundirse. El gobierno democrático debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones. Y debe transparentar para mostrar su funcionamiento y ser sujeto de escrutinio público. Con la transparencia exigimos a los funcionarios que actúen según sus principios admitidos por todos”, la transparencia no es otra cosa sino la necesidad de contar con la aprobación ciudadana<sup>24</sup>.

En México, en su mayoría las propuestas pro acceso a la información pública, se encaminan hacia la fiscalización del gasto, dando a conocer contratos del gobierno, o particularidades del presupuesto, teniendo como propósito el poder descubrir dinámicas o actos de corrupción. Una de las realidades en México es que después de varios años las instituciones encargadas de sancionar malos manejos, no han cumplido ese objetivo<sup>25</sup>.

Para que la transparencia sea eficiente deben existir mecanismos del mismo modo en los sistemas de auditoría y aplicación de sanciones judiciales. Una tarea más de este proceso es vigilar y determinar si el poder ejecutivo, verdaderamente ejecuta y destina sus recursos públicos de acuerdo a las decisiones legislativas. Se ha comprobado que el poder ejecutivo omite las decisiones legislativas.<sup>26</sup>

Los conceptos de la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública, coinciden en tener dentro de nuestros sistemas organizacionales, estructuras más técnicas y especializadas, pero menos robustas; efectivas, eficientes y orientadas a los resultados. Donde la especialización de los equipos resulta indispensable.

---

<sup>24</sup> **Merino, M. (2005).** *Transparencia: libros, autores e ideas*. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Recuperado 18 de febrero, 2014. 34 pp.

<sup>25</sup> IDEM

<sup>26</sup> IDEM

En resumen, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), menciona que la insuficiencia de la reforma administrativa entendida como redimensionamiento del Estado se orienta a reivindicar una AP profesional, en la que la politización y el clientelismo desaparezcan a favor de la legalidad, de la actuación de autoridades y funcionarios, la transparencia y el mérito con base en desempeños probados y medidos.<sup>27</sup>

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), señala una descentralización de los sistemas dirigida mediante unidades de información, control y medición, obligados a rendir buenas cuentas a los electores, abriendo espacios institucionales a la participación ciudadana.

La rendición de cuentas y la transparencia son elementos fundamentales de las sociedades y democracias contemporáneas, en la que su objetivo de la primera es explicar a los ciudadanos sus acciones y es responsable de ellas. La transparencia pone a disposición la información del ciudadano que tenga interés de revisarla, analizarla y si es necesario usarla como instrumento para cuestionar y sancionar malas prácticas<sup>28</sup>.

La transparencia y la rendición de cuentas tienen relación con varias disciplinas como la filosofía moral, el derecho, la ciencia política y la economía. Desde la óptica de la ciencia política, por ejemplo, en una democracia competitiva la transparencia y la rendición de cuentas no son solo materia de moral y el derecho, sino también de la política. La rendición de cuentas es, en esencia, un acto de estrategia política y de comunicación.

Para el CLAD, el núcleo estratégico del gobierno y la nueva gestión pública, dentro de las funciones de administración y dirección gubernamental se deben de basar en la definición

---

<sup>27</sup> **Aguilar, Villanueva, Luis F.** *“Gobernanza y Gestión Pública”*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F 2006. pp. 208 – 217.

<sup>28</sup> **Aguilar, Rivera, José Antonio.** *Transparencia y democracia. Claves para un concierto.* IFAI. Cuaderno de Transparencia

de prioridades de los organismos, la elaboración de políticas, la asignación de recursos, la regulación y el control de ejecución. Sin embargo, una nueva forma de hacer las cosas implica un ejercicio complicado de sortear conflictos entre los administradores de la política y de gestión <sup>29</sup>.

En algunas ocasiones, el proceso de implantación de la NGP se ve afectado por la cultura de los empleados públicos; una burocracia con prácticas, costumbres y hábitos de servicio difíciles de cambiar para asumir nuevos roles. Con compromisos colectivos arraigados, que observan la destrucción de la cultura del servicio público. Acostumbrados a lidiar cada 6 años con administradores de la política que implementan criterios privados en el quehacer gubernamental.

No obstante, parte de este esquema sigue siendo útil donde predominan las tareas repetitivas o simples, que garantizan el contrato de lealtad característico del sector público<sup>30</sup>. Sin embargo, persiste una gran desconfianza entre los burócratas y el Estado, en cuanto a las reformas que conllevan la reingeniería de procesos de control, normativos y financieros.

Una de las características de la NGP es la evaluación y el control de los sistemas, con el fin de mejorar todo aquello que se mide. La evaluación ya no es solo interna, con controles de legalidad y financieros contables. La evaluación de la NGP está dirigida hacia el medio externo, para medir los efectos o impactos deseados de las políticas públicas y de la gestión<sup>31</sup>.

El aparato gubernamental de los organismos públicos descentralizados como SEPEN para su buen funcionamiento exige romper esquemas y paradigmas de la burocracia hacia el cambio organizacional. Las nuevas políticas públicas y de gestión dictadas por la Secretaría

---

<sup>29</sup> **Spink Peter., Echebarria Koldo., Longo Francisco., Stark Carlos, (2001).** *“Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina”*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Editorial Texto C.A, Venezuela.

<sup>30</sup> **De Lima Gete, Blanca, (2001).** *“La Nueva Gestión Pública”*, Pearson Educación S.A, Madrid.

<sup>31</sup> **Meny, I., Thoenig, J. –C (1992).** *“Las Políticas Públicas”*, Ed. Ariel, Barcelona.

de Educación Pública Federal (SEP) en cuanto al uso, ejecución y racionalización del gasto en educación, llevan consigo una alta dosis de profesionalización y capacitación del recurso humano.

Desde la perspectiva de la administración pública la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas están aliadas pero no deben confundirse. El gobierno democrático debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones. Y debe transparentar para mostrar su funcionamiento y ser sujeto de escrutinio público. Con la transparencia exigimos a los funcionarios que actúen según sus principios admitidos por todos, la transparencia no es otra cosa sino la necesidad de contar con la aprobación ciudadana.

Pero sobre todo la práctica de tareas de transparencia, control, seguimiento y evaluación, esenciales para fortalecer la rendición de cuentas ante los entes externos, arrojando mejores resultados en la gestión pública. La rendición de cuentas es un ejercicio voluntario, mediante el cual la autoridad da a conocer el estado que guarda su administración, y no ver a esta sujeta a un mandamiento u obligación estrictamente legal. La rendición de cuentas debiera ser ejercida y entendida por los gobernantes como una actividad sujeta a una diversidad de valores y principios.

La rendición de cuentas es comunicar, publicitar a los ciudadanos las acciones y actos de gobierno explicando y justificando de manera clara, precisa, el motivo de su realización así como sus alcances y el impacto que tendrán hacia la población. La integración de estos elementos debiera evitar excesos en el ejercicio de poder, abusos de autoridad, actos de corrupción y generar por el contrario, políticas públicas eficientes sustentadas siempre en el interés público.

Las normas referentes a Transparencia y Acceso a la Información Pública tienen como premisa fundamental que la información es sinónima de poder. Es una norma que le da poder al ciudadano y la exigencia ciudadana es más que requerir y abrir la información

gubernamental, se plantea una reclamación de transparentar las relaciones de factores sociales, políticos y económicos<sup>32</sup>.

Gran parte de la labor administrativa dentro de los departamentos de los Servicios de Educación pública del estado de Nayarit, está más familiarizada con problemas y dinámicas poco sustantivos de los mismos que con las metas y objetivos de la administración.

Michael Barzelay menciona que “las actividades de control en las organizaciones públicas reconoce que las decisiones de administración de la información son poderosas palancas para transformar las presiones en pro de un mejor rendimiento de las dependencias en su rutina de operación”.<sup>33</sup>

La Administración Pública conlleva una nueva cultura organizativa enfocada en el cómo deberían y podrían ser las cosas, ayudar a los sujetos en resolver sus problemas, se preocupa por las políticas públicas, por las relaciones laborales, por la transparencia y por la rendición de cuentas.<sup>34</sup>

Finalmente Schöder, puntualiza que la Nueva Gestión Pública no posee una teoría propia y se basa fundamentalmente en experiencias empíricas adquiridas por los intentos de lograr una administración pública más eficiente y efectiva, en muchos casos impulsado no por el convencimiento de que la administración debería trabajar más rápido y mejor, sino simplemente por la falta de recursos financieros<sup>35</sup>.

Donde también señala que no existe un manual para introducir la Nueva Gestión Pública que, aplicado de manera consecuente, garantice el éxito. El requisito para cualquier éxito

---

<sup>32</sup> **Bautista José. ET AL.** *Manual de acceso a la información, Transparencia y Rendición de cuentas para el fortalecimiento de las organizaciones civiles.*

<sup>33</sup> **Barzelay Michael, (1998).** “*Atravesando la Burocracia*”, Fondo de Cultura Económico, México, 1998. pp. 146 – 155.

<sup>34</sup> **Barzelay, Michael** “*Atravesando la Burocracia*”, Fondo de Cultura Económico, México, 1998. p. 156.

<sup>35</sup> **Peter Schröder**, “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”, Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, México, DF. (Online, PDF) [www.la.fnst.org/...de.../2\\_64b90779befc6b46e8164494e949a03](http://www.la.fnst.org/...de.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a03)



es la voluntad política de todos los participantes. Después deberá hacer un análisis específico de la situación y se tendrá que determinar las fortalezas y debilidades, así como los riesgos que pudieran surgir o que ya existen por la transición a una administración moderna <sup>36</sup>.

Es decir, una gestión pública con funcionarios que antepongan los intereses de las instituciones por encima de los propios; que sean éticos, responsables y honestos, para rendir mejores resultados ante la sociedad y dar continuidad a proyectos y programas de mejora continua dentro y fuera de las instituciones.

Tal y como señala Trujillo “la necesidad de continuamente implementar medidas tendientes a corregir, modernizar y optimizar la estructura y funcionamiento del sector público”<sup>37</sup>. Por eso la importancia de buscar mejorar la práctica del control interno mediante prácticas que ejerzan mayor atención de las observaciones emitidas por las auditorías externas y mejorar los resultados en las siguientes.

En México el avance en transparencia y rendición de cuentas es sin duda importante, se han defendido argumentos para fortalecer este proceso. Se sostiene que el trabajo es de diversas maneras, fortaleciendo organismos, instituciones. Se requieren nuevas estrategias eficaces para este desarrollo, para así tener un modelo en el que cualquier ciudadano pueda acceder a la información deseada<sup>38</sup>.

El tener acceso a la información pública se convierte en el punto clave para seguir contribuyendo con el desarrollo democrático del país. Cualquier sociedad tiene la necesidad de saber cómo se ejerce su gobierno, de qué forma se toman las decisiones, bajo qué argumentos legales, formales y administrativas implementa y ejercen sus planes y programas.

---

<sup>36</sup> ÍDEM

<sup>37</sup> Trujillo, José Raúl (2013) *el FAEB ¿asignación equitativa?* (1º. Ed.) México

<sup>38</sup> Ríos, Cázares, Alejandra. ET.AL. *La Rendición De Cuentas De Los Gobiernos Estatales En México.*

En cuestión de desarrollo democrático y en términos de transparencia puede ser un antecedente y con esto detener los avances en materia de transparencia. Con esto otros organismos o dependencias gubernamentales pudieran repetir estas dinámicas y detener el proceso de construcción de la transparencia. Esto significaría que dichas dependencias puedan omitir y negar el acceso a la información.

La transparencia y la rendición de cuentas en términos económicos deben ir encaminadas y al parejo del proceso de desarrollo democrático del país y deben ser una prioridad la existencia de estos instrumentos en las instituciones de México.

## VI. Descripción de la experiencia.

La razón que me motiva a abordar el tema de fiscalización, transparencia y aplicación de recursos financieros, humanos y materiales en el sector educativo del Estado de Nayarit se debe a que entre el 2005 – 2011 desempeñé la función de *Contralor Interno* de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit, SEPEN.

Durante el periodo señalado tuve la oportunidad de colaborar en la elaboración y análisis de las revisiones periódicas que los entes fiscalizadores internos y externos practicaban. En el ámbito local, por el Órgano de Fiscalización Superior y la Contraloría General del Estado. Por su parte, las revisiones federales las ejecuta la Auditoría Superior de la Federación, Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Hacienda y Crédito Público; así como de manera interna lo hace la Contraloría Interna de los SEPEN.

Tales auditorías de los recursos federalizados del Ramo 33, van focalizadas principalmente al Capítulo 1000 (Sueldos y Salarios del personal docente y administrativo de la educación) dependiente del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), que se destinan a la Educación Básica de Nayarit y de México; actualmente llamado Fondo de Aportaciones para la Nómina y el Gasto Operativo (FONE), en sustitución del FAEB.

Las modificaciones a la *Ley General de Educación y la Ley de Coordinación Fiscal*, publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* el día 13 de noviembre del 2007, que regula **“la aplicación de los recursos del FAEB”**.<sup>39</sup> Y señala la *periodicidad anual* de las revisiones y/o auditorías externas al *Presupuesto de Egresos* del Organismo Público Descentralizado.

---

<sup>39</sup> *Diario Oficial de la Federación*, (Online) <http://www.dof.gob.mx/>

De lo mencionado con anterioridad me surge la disyuntiva de que durante los procesos de revisión las cosas sigan igual y año con año seguir cometiendo los mismos errores y/o buscar una posible alternativa de solución a los resultados de auditoría. Ello, se traduce en mejores resultados a la gestión y manejo del FAEB.

Parte de mi experiencia en el área de control (Contraloría Interna) del organismo público descentralizado, SEPEN y conociendo las exigencias de una auditoría, es importante atender en tiempo y forma cualquier solicitud de información requeridas por los entes externos e internos fiscalizadores para evitar caer en observaciones recurrentes y futuras.

En el periodo de mi gestión como Contralor Interno de los SEPEN tuve la oportunidad de darme cuenta que las observaciones emitidas en su mayoría eran recurrentes por las mismas fallas del sistema de administración que rige en su mayoría de las entidades gubernamentales, la escasez del recurso, la escasez de normativa de control, y la escasez de integridad en los servidores públicos, esto disminuía la oportunidad de evitarlas.

De igual manera el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica por la misma falta de limitantes al momento de ejercer el recurso o por la libertad que existía al momento de autorizar las prestaciones al personal en cada entidad a criterio de los gobiernos partidistas hizo que el recurso otorgado a las entidades no estuviera de acuerdo a las prestaciones otorgadas<sup>40</sup>.

Resulta necesario fortalecer la comprobación de los recursos públicos y por ende mejorar en materia de información, transparencia y rendición de cuentas; los pagos que se realicen en materia de servicios personales a los trabajadores de la educación, dependientes de éste Organismo Público Descentralizado, a través del Fondo de

---

<sup>40</sup> **Fernández Martínez, Marco Antonio (2018)** *“Claroscuros de la Centralización de la Nómina Magisterial En México”*, Tecnológico de Monterrey y México Evalúa

Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), Ramo General 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios

Para lo cual, propongo la **creación de una coordinación o sub-jefatura de auditorías externas** dependiente de la Contraloría Interna de los SEPEN, con el único y firme propósito de que cada año las observaciones que se hagan al organismo y los montos económicos que de ellas deriven sean menores.

Dicha área en mención servirá de articuladora de los criterios de información que cada departamento que integra los SEPEN proporcione durante los periodos de revisiones. Teniendo como objetivo específico Verificar que el Fondo de Aportación para la Educación Básica y Normal (FAEB), actualmente Fondo de Aportaciones para la Nómina y el Gasto Operativo (FONE), se administre conforme a lo previsto en las normas de control, fiscalización y evaluación específicas para el sector educativo.

En términos organizacionales, el tema de fiscalización tiene que ver con un cambio de paradigma en la manera de hacer las cosas en nuestro país. Para Ostrom, la Nueva Gestión Pública (NGP) defiende que las organizaciones públicas tienen que ser controladas. No corresponde a los burócratas (o gerentes públicos como los llama la NGP) definir qué es bueno o malo para la sociedad, son los individuos (como ciudadanos o, mejor aún, clientes) quienes mejor conocen lo que quieren. Una de las maneras más fáciles de controlarlas es mediante la fiscalización de sus procesos.<sup>41</sup>

La NGP nos habla de control y fiscalización, con órganos ciudadanos de control; aspecto en cuál a México y sobre todo a Nayarit le sigue costando trabajo migrar a organismos de control independientes de los regímenes de gobiernos en turno.

---

<sup>41</sup> Ostrom, V. (1973), *The Intellectual Crisis in American Public Administration*, Tuscaloosa, Alabama University Press

Considero que la visión de la burocracia inmersa en reformas tanto políticas, laborales y educativas tiene que ir en el sentido de que los procesos de fiscalización externa se vea como la oportunidad de mejorar las cosas que realizas a diario, pero sobre todo tener la capacidad de corregir aquello que no se hace idóneamente.

Según Young y Sen algunos preceptos de la NGP mencionan la capacidad y logro de la burocracia, relacionada a los procedimientos y la secuencia profesional y legal estricta a la acción.<sup>42</sup>

Mi propuesta va en el sentido de que la nueva coordinación y/o sub-jefatura coadyuve formalmente con todas las áreas de los SEPEN a definir criterios de entrega de información de las auditorías practicadas, con el objetivo de terminar con la duplicidad en el trabajo.

Esta coordinación será la que reevalúe en cada una de las áreas involucradas las observaciones emitidas por las auditorías externas para evitar y mejorar los resultados en auditorías futuras. Y su objetivo principal sería Verificar que el Fondo de Aportación para la Nómina Educativa y Gasto Operativo, (FONE), se administre conforme a lo previsto en las normas de control, fiscalización y evaluación.

Cabe mencionar que se cuenta con el capital humano disponible para ejecutar los procesos de cambio que ésta requiera, no obstante se necesitaría que dentro del proceso de creación del área se programe una serie de conferencias para concientizar a todo el personal que integran los departamentos de los SEPEN la importancia de implementar procesos que nos arrojen en un corto plazo menores observaciones.

Esta Coordinación y/o Subjefatura de Auditorías Externas” dependiente de la Unidad de Control Interno, será responsable de atender las auditorías, requerimientos y

---

<sup>42</sup> Young, M. (1962), *The Rise of Meritocracy*, Londres, Viking Press  
y Sen, A. (1999), (ed.), *Meritocracy and Economic Equality*, New Jersey, Princeton University Press.

solventaciones que en el ámbito de sus competencias realicen a nuestra Entidad Educativa, la Secretaría de Educación Pública, Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, el Órgano de Fiscalización Superior del Estado o bien la propia Secretaría de la Contraloría General de Gobierno del Estado de Nayarit.

Es decir, dar continuidad y seguimiento de los mecanismos de control que permitan a los directores, jefes de unidades, departamentos, coordinadores y directores de los distintos centros educativos de éstos Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit, evitar reincidir en observaciones sobre ejercicios fiscales anteriores que emiten los auditores habilitados en contra del organismo, esto con el firme propósito que atienda de forma directa las auditorias programadas e información requerida que realicen respecto a ese rubro a esta Entidad Educativa.

## **VII. Análisis de la experiencia.**

El presupuesto de egresos para el estado de Nayarit reservado a educación representaba hace diez años el 50% del presupuesto total federal asignado para la entidad.

Por lo consiguiente, los recursos financieros que los SEPEN ejercen, siempre fueron una gran tentación para el Ejecutivo del Estado; ya que en las últimas tres décadas “las economías” (ampliaciones a su presupuesto), generadas por el organismo sirvieron como la caja chica para apoyos al campo, sistema de desarrollo integral de la familia, becas, entre otros conceptos determinados por el gobernante en turno.

Durante el Presupuesto de Egresos del 2014 para el Estado, señala que los recursos federalizados del Ramo 33, Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB) fueron para ese año de 4,680.32 millones de pesos; de los cuales, 4,049.58 millones de pesos, corresponden a educación básica. Del total del recurso ejercido en el sector educativo en Nayarit, los Servicios de Educación Pública manejan 3,716.30 millones, es decir; el 91.77% del recurso del FAEB.

De los 3,716.30 millones que los SEPEN ejercen anualmente el 96.57% es etiquetado al capítulo 1000, rubro de Servicios Personales (sueldos, remuneraciones y prestaciones para el personal docente y de apoyo y asistencia a la educación). Es decir, la nómina absorbe prácticamente todo el presupuesto de la dependencia, ya que el presupuesto de Egresos del Estado de Nayarit así lo establece; dejando sólo una mínima parte de los recursos para poder abatir los rezagos que existen en materia de infraestructura de los planteles educativos de la entidad.

Lo anterior se menciona con el único objetivo de ir creando conciencia de lo que representa para el estado y sobre todo para el país que los miles de millones de pesos que



se ejercen en educación en todas las entidades del país sean aplicados de manera transparente y responsable; para coadyuvar con el desarrollo de México.

Es por ello, que ante la situación económica que vive el país y nuestro estado, resulta primordial cuidar los pocos recursos financieros que llegan a Nayarit, pero sobre todo que se apliquen de forma racional y transparente. No obstante, los recursos en educación siguen siendo limitados y escasos; tomando en cuenta la infinidad de carencias que existen en las escuelas públicas. Las cuales van desde cuestiones elementales como el agua y la luz, o de infraestructura cómo baños y aulas. He ahí la importancia de maximizar y cuidar los recursos disponibles.

Pero sobre todo, resulta fundamental que los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit, fortalezcan sus mecanismos de control y seguimiento del recurso financiero que se destina a la nómina de los más de doce mil maestros que laboran para los SEPEN. Además, de darle seguimiento a los resultados y recomendaciones que los entes fiscalizadores externos señalan al organismo, como resultado de su gestión.

Donde, uno de los requerimientos de información dentro de los procedimientos de auditoria de la Auditoria Superior de la Federación señala lo siguiente:

“Evaluar el control interno de los departamentos responsables, por parte de la entidad federativa, del registro y control de la matrícula escolar; del catálogo general de centros de trabajo; de la integración y control de las nóminas, y de los movimientos de personal”.

**Problema y análisis específico de los resultados a las auditorías realizadas por la Auditoria Superior de la Federación a los Ejercicios Fiscales del Periodo 2007 al 2012 y 2014-2017.**

En el periodo señalado, en seis rubros principalmente son las observaciones que año con año la ASF ha hecho a los SEPEN. A continuación se describen:

- 1. Personal Comisionado al SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Sección XX).** Pagos realizados al personal sindicalizado que ostenta una plaza administrativa o docente, el cuál devenga la misma dentro de las oficinas del mismo SNTE y no en algún centro educativo. Cabe mencionar, que el otorgamiento de pagos con goce de sueldo al personal comisionado a las agrupaciones sindicales independientemente a que obedece a los acuerdos transferidos por la federación desde la descentralización de 1992, éstos son materia de observación por la ASF o cualquier otro ente fiscalizador. Sin embargo, son producto de los convenios de negociaciones laborales y salariales signados anualmente a nivel federal entre el SNTE y el Poder Ejecutivo; y a nivel local por el Gobierno del Estado y las Secciones Sindicales, representados por el Gobernador del Estado y el Secretario General respectivamente.
- 2. Personal desubicado.** Son aquellos administrativos o docentes que aparecen en la nómina de un centro de trabajo, pero que devengan su jornada laboral en otro distinto.
- 3. Contratos por honorarios.** Personal que no cuenta con alguna plaza de base ya sea docente o administrativa; los cuales laboran bajo el régimen de contrato de prestación de servicios dentro de las oficinas centrales de los Servicios de Educación Pública del Estado o centros educativos. En algunos casos, los contratados bajo esta modalidad son profesionistas como: abogados, contadores públicos, doctores, nutriólogos, administradores, entre otros; es decir, especialistas en áreas diferentes a las docentes.

4. **Resúmenes Contables:** Cómo su nombre lo dice, la información presentada contablemente ante las diferentes Secretarías en ocasiones difiere una de otra. Es decir, no se concilian los datos entregados a diferentes dependencias.
5. **Evaluación al FAEB.** Es el seguimiento de los indicadores de seguimiento y control de las áreas responsable en la aplicación del recurso y el cumplimiento de metas y objetivos.
6. **Pagos extemporáneos a terceros.** Es el dar cumplimiento en tiempo y forma de las retenciones que se le hacen por ley al trabajador, tales como: ISR e ISSSTE, entre otros.

***Los Resultados de las auditorías practicadas en el periodo 2007- 2012 y 2014-2017 son los siguientes:***

**Resultado cualitativo que señala aspectos de orden, control y seguimiento.**

Control de indicadores de desempeño, construcción de indicadores, seguimiento a las observaciones y recomendaciones.

**Resultado cuantitativo que hace mención a cantidades que el organismo deberá aclarar o reintegrar al FAEB, según sea el caso.**

De las Auditorías practicadas al FAEB del 2007–2012 y 2014-2017, según los informes publicados por la ASF previo envío a la *Comisión de Vigilancia de la Cámara de Diputados* para su aprobación y publicación, específicamente al capítulo 1000 (Servicios personales) de la cuenta pública, mediante pruebas selectivas que se estimaron necesarias por el ente fiscalizador, se generaron **35** observaciones mediante cédulas de resultados finales; que son los resultados oficializados y publicados en el informe final de

auditoria que se presenta a la dependencia fiscalizada; de las cuales 30 han sido acciones cuantitativas por un monto de \$ **377'082,283**, 4 observaciones cualitativamente y 1 recomendación, donde las más significativas y recurrentes son los seis conceptos mencionados.

**Tabla I. Monto de las observaciones al recurso del FAEB y FONE, fondo federalizado para SEPEN. (millones pesos)**

Tipo de Observación	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017
Comisionados al SNTE	\$26,847,000	\$29,423,090	\$12,935,509	\$15,043,700	\$24,792,539	\$29,573,500	\$13,933,989	\$310,902	\$5,181,795	\$563,136
Desubicados	\$3,907,000	\$34,359,563	\$10,219,000	\$6,756,800	XXX	XXX	XXX	\$96,392,462	\$23,363,851	
Contratos por Honorarios	\$507,000	\$10,036,123	XXX	XXX	\$166,362	XXX	XXX	XXX		\$2,558,916
Resúmenes Contables	\$95,015,000	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	\$17,196,387
Pagos extemporáneos a terceros	\$3,092,000	XXX	XXX	XXX	\$597,400	\$1,722,430	\$2,020,701	XXX	XXX	XXX
Centros de Trabajo y Actualización de Categorías Docentes	\$70,844,738	\$1,243,529	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX

\* Los datos de la tabla fueron obtenidos de los informes de auditoría publicados por la Auditoría Superior de la Federación durante el periodo que comprende del 2007–2012 y 2014-2017. (Elaboración propia)

El contenido de la tabla muestra los montos de las observaciones que el ente fiscalizador hizo durante el periodo de 2007– 2012 y 2014-2017. Las cantidades señaladas obedecen a que por alguna razón el recurso que se ejerció no se hizo en tiempo y forma, no fue utilizado para los fines exclusivos que la normativa del FAEB señala y que la información presentada a los auditores por los SEPEN, simplemente no es clara.

Por lo cual, excluyendo las observaciones de los comisionados y los contratos, tenemos que durante este periodo analizado se pudieron evitar bajo un adecuado manejo y actualización de la información en nóminas observaciones por más de **200** millones de pesos.

*En el 2008 en su informe, la ASF señalaba a los SEPEN las siguientes debilidades:*

- Como consecuencia de la aplicación del cuestionario de control interno aplicado al personal de los departamentos del área de Estadística, Recursos Humanos, e Informática, se constató que el personal desconoce el manual de organización y procedimientos con el que operan, y la normativa aplicable a su departamento.

- Existen atrasos en relación con los movimientos de personal desde su origen en los Centros de Trabajo, así como por los diferentes niveles educativos de la dependencia, ya que no informan oportunamente los cambios de personal, y demás tipos de movimientos administrativos, como altas, bajas, licencias, cambios de adscripción, etc., al área de Recursos Humanos. Esta situación afecta de manera importante los datos del personal incluidos en la nómina.

- No son reportados con tiempo los movimientos de las clausuras de los centros de trabajo para mantener actualizados los catálogos de los centros de trabajo.

- En los procesos de generación y validación de las nóminas no se deja evidencia de dichos procesos.

*Por su parte el informe de la ASF del año 2012 menciona como principales debilidades que:*

- En el Sistema de Movimientos de Personal, se detectó la inobservancia normativa en el proceso para comisionar al personal sindicalizado, ya que se realizó con goce de sueldo.

- Se identificaron debilidades menores de comunicación y supervisión de las áreas centrales con los centros de trabajo para la actualización de los movimientos de personal.

En razón de lo expuesto, la Auditoría Superior de la Federación considera que el control interno para la gestión del fondo en el estado de Nayarit es satisfactorio, ya que existen estrategias y mecanismos de control sobre el comportamiento de las actividades que aseguran de manera razonable el cumplimiento de los objetivos del fondo, la observancia de la normativa y la transparencia en su operación. ***Sin embargo, existen áreas de mejora en la que es necesario se implementen las acciones de control con objeto de eliminar las debilidades detectadas, para realizar una adecuada administración del fondo.***

La entidad fiscalizada, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, instruyó las acciones de control necesarias mediante diversos oficios dirigidos a los directores, coordinadores y jefes de departamento responsables del ejercicio de los recursos del FAEB, donde ***indicó las acciones efectuadas para cumplir con lo establecido en el Acuerdo 482, así como llevar a cabo los procedimientos necesarios para reforzar las medidas de control interno aplicables a los recursos del fondo, con lo que se solventa lo observado.***

Aun un año antes de que la nómina educativa sea administrada por la SEP en su intento de recuperar el control del recurso, la Auditoría Financiera con Enfoque de Desempeño de 2014 la ASF señala como Debilidades de los SEPEN:

- No se cuentan con mecanismos de control para el pago a personal para identificar pagos a personal comisionado.

- No se lleva un control para prevenir pagos no financiables con recursos del fondo.

- No existen método de control interno para los gastos de operación, para detectar pagos que no corresponden al ejercicio fiscalizado.

- Carecen de control en el proceso de pagos a terceros institucionales, debido a que se realizaron pagos por el concepto de actualizaciones y recargos.

En razón de lo expuesto, la Auditoría Superior de la Federación considera que el control interno para el manejo y control del recurso en los SEPEN es medio, porque aunque ya se han implementado medidas aun no son suficientes, se necesita implementar medidas que garanticen que para el manejo y control del recurso se cumpla con los objetivos del fondo, la normativa y la transparencia en su operación.

Con estas debilidades presentadas por la ASF en las diferentes auditorías realizadas a los SEPEN, se detecta que a pesar de los años y de las auditorias no hay avance o mejora, no se han implementado mecanismos de control que transparenten el manejo y control del recurso, o se maneje con mayor y mejor eficacia y eficiencia el ejercicio del presupuesto.

Recapitulando sobre las observaciones mencionadas por los entes fiscalizadores en sus respectivos informes, donde se señalan las debilidades del organismo, podemos llegar a las siguientes conclusiones.

- I. El flujo de información interdepartamental no es el adecuado para poder dar respuesta a las solicitudes de información.
- II. No existe un área formalmente creada para coordinar los esfuerzos de solventación de las auditorías.

- III. Personal en las áreas desconoce los manuales de organización y procedimientos.
- IV. Existen esfuerzos aislados de actualización de datos, no obstante el canal por el que corre la información sigue presentando deficiencias.
- V. La atención de las solicitudes de información de las auditorías continúa siendo presentado de acuerdo al criterio de cada persona y no al requerido por los entes fiscalizadores.
- VI. Información interdepartamental, clara y precisa; base de la transparencia control y rendición de cuentas dentro de la Administración Pública y Nueva Gestión Pública.

Por todas estas debilidades y faltas administrativas que señala las ASF, en auditorías practicadas con anterioridad, es primordial hacer un cambio radical en los mecanismos de control de esta entidad educativa, y aunque se realizaron cambios a nivel federal con la creación del FONE, es importante realizar cambios a nivel local, para evitar señalamientos en el gasto operativo y en las medidas de control de personal y a la nómina.

Es necesario convertir las debilidades en fortalezas, pero para esto es preciso, mejorar y distribuir los esfuerzos y coordinar el flujo de información interdepartamental, crear un área que reorganice los esfuerzos de mejora de todas las áreas, promover y orientar al personal para que conozcan y sepan la importancia de los manuales y lineamientos del ente.



**Con base en el marco teórico plasmado, se concluye lo siguiente:**

El país se enfrenta a una nueva democracia y a un constante desarrollo de su economía, lo que a su vez ha exigido crear nuevos organismos autónomos y fortalecer las instituciones públicas ya existentes de tal manera que sean administrativamente competentes en las áreas que el sistema gubernamental precisa para atender y resolver las necesidades y exigencias que los ciudadanos de hoy demandan.

Quizá sea éste el motor que ha impulsado a los gobiernos a crear reformas constitucionales que impactan a instituciones y organismos con el fin de buscar que éstos puedan resolver y atender con prontitud las peticiones de los ciudadanos.

Derivado del surgimiento de la Ley Federal en Transparencia y Acceso a la Información Pública, las entidades federativas se vieron obligadas a constituir su propio marco legal en la materia, motivados por la sola intención de dar cumplimiento a dichos ordenamientos y no por el espíritu y convicción de garantizar el derecho fundamental de estar informando sobre el destino de los recursos públicos y el desempeño de los entes gubernamentales.

Debido a esto supone para el Sistema de Rendición de cuentas regional un gran reto, el de proporcionar información clara y confiable que sirva de base para reparar y/o responsabilizar a los que aplican y ejercen los recursos federales, se estima que debe ser prioridad reforzar el sentido de responsabilidad de los funcionarios sobre la envergadura del cumplimiento del ejercicio de la rendición de cuentas, mismo que exige se haga en tiempo y forma con datos reales, sustentados y verídicos dejando de ser un ejercicio pobre, rutinario y poco confiable.

Aunque es favorable reconocer los grandes avances alcanzados hasta el día de hoy con las modificaciones y actualizaciones que de manera permanente realizan la Auditoría Superior de la Federación, La Secretaría de la Función Pública y los órganos de control en

lo referente a transparencia y rendición de cuentas, tratando de que el funcionario público se responsabilice con mayor seriedad de sus actos y al mismo tiempo que el público se interese por informarse respecto al manejo del recurso de las entidades gubernamentales.

Es necesario que todos los organismos gubernamentales o autónomos se complementen y trabajen formando un sistema integral dejando de lado el individualismo compartiendo la información clara y oportuna a fin de enriquecerse y hacer más precisa, transparente y verídica la información que se pone al alcance de la ciudadanía o medios de comunicación social.

Debido a lo anterior se tiene la oportunidad y reto de idear, proponer y proyectar un sistema estructural en el cual participen todas las instituciones y actores sociales a favor de un régimen gubernamental eficaz y honesto para lo cual se hará necesario se conozcan los subsistemas que integran el Sistema Nacional de Rendición de Cuentas buscando hacer el mismo un organismo eficaz y confiable.

La rendición de cuentas es la manera en que funcionarios y ciudadanos deben estar en sintonía respecto al manejo de los recursos públicos, sin embargo no se ha dado la difusión y promoción necesaria para que los ciudadanos puedan conocer los mecanismos y procedimientos que se tienen que llevar a cabo para ejercer plenamente este derecho, lo que no contribuye a abatir la opacidad.

Así como tampoco se ha otorgado la información adecuada para que el ciudadano solicitante tenga la posibilidad de interponer los recursos de inconformidad en dado caso que la información no se le haya proporcionado de manera clara, oportuna y veraz.

Para avanzar hacia la modernización de la administración pública es menester no conformarse con lo que hasta ahora se ha alcanzado visualizando una proyección a más

largo plazo para lo que se requiere organizar y establecer las estrategias necesarias que nos lleve a concentrar y coordinar el trabajo de todos los entes en lo que respecta a la rendición de cuentas.

Por otro lado la administración pública deberá estar estructurada de forma tal que arroje resultados que orienten a tomar decisiones o si es el caso corregir errores del ejercicio de los organismos públicos.

La administración Pública dentro de los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit ha tenido un crecimiento pausado y lento en cuanto a rendición de cuentas eficiente, y requiere de mecanismos de control y capacitación para mejorar el desempeño de sus funcionarios así como de todo su personal.

Se observa también el lamentable hecho de que en los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit, como en todas las entidades educativas del país crecieron considerablemente su plantilla laboral de personal con poca o nula preparación y experiencia en los temas que éstas instituciones requieren, frenando así la posibilidad de cumplir las funciones básicas y prioritarias de éste organismo.

Acorde a los propios ordenamientos legales y normativos todo funcionario público tiene la obligación de transparentar el correcto manejo de los recursos, sin embargo en cada cambio de gobierno llegan a los encargos públicos un mayor número de funcionarios públicos aprendices con desconocimiento de las funciones y responsabilidades que esto implica.

Que a su vez todo esto repercute en una estructura operativa improductiva y costosa que lejos de resolver los problemas a los que se enfrenta día a día con la nueva gestión pública y regulación, los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit se encuentran con rezagos y lejos de alcanzar un avance establecido de transparencia y rendición de cuentas,

lo que lleva a hacer poco confiable la información que reporta el organismo sobre estos temas.

Ha sido complicado modificar las costumbres de los trabajadores de base y más aún cuando esos mecanismos de control cambian con cada transición gubernamental esto genera desconfianza y poca disponibilidad por parte del personal de apoyo para generar cambios de organización.

Las mismas observaciones de la Auditoría Superior de Fiscalización señalan que los mecanismos de control que existen son deficientes y a pesar de estar sobrepoblado en todas las áreas encargadas de realizar los trámites de personal o del ejercicio del gasto, existen errores e ineficiencias que dan como resultados observaciones resarcitorias.

Por todo lo anterior los errores y deficiencias de los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit en los diferentes campos del ejercicio administrativo en lo que respecta al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, el desarrollo de programas internos, la organización de las diferentes tareas y la prestación de servicios a los usuarios del sistema y población en general se imputan al desconocimiento, deficientes medidas y mecanismos de control.

Sin embargo este no es el único motivo, la falta de apoyo a capacitar a los servidores públicos con cada transición gubernamental en cuanto a las normas de transparencia y rendición de cuentas hace que la burocracia y el cambio sea lento y se comentan los mismos errores en los que ya se había iniciado un cambio favorable.

Por eso es necesario reforzar mecanismos de control en todas las áreas encargadas del manejo de los recursos para estar en condiciones de presentar con mayor claridad y transparencia la información que la sociedad y los mismos auditores solicitan, con eficiencia, eficacia y mayor oportunidad para evitar observaciones.

La transformación respecto a la creación de la coordinación debe ser permanente para que ningún cambio de funcionarios que se genere con cada transición gubernamental traiga consigo retrocesos por decisiones discrecionales o propias de cada funcionario público en turno.

Al replantear la organización para dar respuesta a las auditorías externas con esta nueva coordinación se tendría mayor continuidad sobre toda la información requerida sobre las observaciones y recomendaciones emitidas y solventarlas con mayor claridad y facilidad, además de promover la transparencia y rendición de cuentas horizontal.

Es importante enfatizar que no puede existir un control transparente y con dinámica y objetivos bien definidos si los propios encargados de esta administración no cuentan con los conocimientos suficientes y necesarios para ejercerla.

Por lo cual es indispensable que los funcionarios públicos estén habilitados en cada una de las ramas de la administración pública, con capacitaciones acordes a la demanda de cada tiempo, con lo que se establecería una función pública limpia y facultada para realizar eficientemente las funciones que correspondan cumpliendo así con todos los lineamientos, con transparencia, capaz de rendir cuentas con responsabilidad ética, honestidad, y donde se cumpla con la finalidad total de su propia función.

La transparencia y el acceso a la información pública gubernamental en los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit son una condición necesaria aunque no suficiente para la rendición de cuentas, por tanto es ineludible generar mecanismos de autocontrol de los servidores públicos.

El acceso a la información en los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit y en las entidades gubernamentales significaría un cambio favorable, si se hace efectiva, porque puede representar una sedición importante en la personalidad y proceder de los

actores burocráticos y en los flujos de información dentro y fuera de las organizaciones gubernamentales, promoviendo la Nueva Gestión Pública.

Esto requiere agudizar esfuerzos en las gestiones, evaluar periódicamente las carencias y flaquezas de los controles internos, promover los beneficios que traería consigo la coordinación de auditorías externas en cuanto a proporcionar transparencia, fiscalización previa, una rendición de cuentas eficaz, y fomentar el esfuerzo conjunto entre las áreas involucradas en las auditorías, la unidad de control interno y la coordinación de auditorías externas.

## **VIII. Conclusiones**

Los retos a los que se enfrenta día a día el recurso destinado para la Educación Básica en Nayarit no terminan con la reforma educativa y no avanzan con la re centralización de la nómina, esto más bien tiene un nuevo comienzo de enfoque y nuevas maneras de fiscalizar el recurso.

La nómina Educativa y el recurso destinado a este rubro en Nayarit continua teniendo hoyos negros al momento de fiscalizar y por lo tanto persiste la necesidad de que se reorganice el control interno y se formalice un área específica para dar continuidad a las observaciones derivadas de las auditorías externas.

Los responsables involucrados en la tarea del manejo de los recursos públicos muchas veces con los cambios de gobierno carecen de un entendimiento real y profundo del papel que juegan las Entidades Públicas en el mecanismo estatal sin importar la situación política y económica que estén atravesando.

Por la razón anterior se enfrenta el hecho de que al proponer reformas parciales para enfrentar los problemas de ésta institución por ser sólo una medida de control parcial, son rechazadas con los cambios de gobierno por oposición política o sindical y obtienen una escasa y menguante colaboración del resto de los actores implicados.

Se sigue con los antiguos y deficientes métodos cayendo en un círculo vicioso en lo que respecta a la transparencia del manejo de los recursos, procesos y beneficios o afectaciones finales arriesgando la estabilidad presupuestaria haciendo difícil la asignación, monitoreo y exigencia de resultados.

Las opiniones de los auditores externos son de suma importancia, por ser parte de organismos enfocados a revisar el recurso de educación ya que es uno de los recursos

económicos, sociales y políticos que más le interesa se utilice con eficiencia y eficacia a la población en general y a los Organismos Internacionales, además que la educación es el mayor rubro desde donde se mide el desarrollo de un país.

Es por estas razones que mi propuesta para crear un área específica que coadyuve con otras para mejorar el control interno de los Servicios de educación pública del estado de Nayarit y darle seguimiento a cada una de las observaciones emitidas por los organismos de auditorías externas debe ser considerada de manera permanente y plasmarse.

Es decir ante la falta de coordinación y operación del gasto por las áreas involucradas resulta necesario crear una coordinación para la atención y seguimiento de auditorías externas, lo anterior con el firme propósito de implementar mecanismos de control durante la operación del gasto conforme al presupuesto vigente, es decir validar a través de mecanismos de control el correcto manejo del fondo de aportación destinado a la entidad educativa para la prestación del servicio de todas las modalidades del subsistema de educación básica que se brinda en todo el estado.

Con la coordinación se establecería un flujo de información interdepartamental para poder dar respuesta a las solicitudes de información con transparencia, en tiempo y forma, la atención de las solicitudes de información de las auditorías se presente de acuerdo al criterio requerido por los entes fiscalizadores, se implementen indicadores de prevención y control para el pago a personal y gastos de operación.

Con esta propuesta de crear la coordinación se busca que las debilidades que señala la Auditoría Superior de la Federación en sus auditorías a los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit se conviertan en fortalezas.



## **IX. Recomendaciones.**

Este apartado se dedica para dar respuesta a la pregunta General, *¿Bajo qué condiciones institucionales se pueden atender puntualmente las observaciones de las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública?*

Las condiciones en las que se pueden atender puntualmente las observaciones de las auditorías practicadas por la Auditoría Superior de la Federación al recurso FAEB o actualmente FONE aplicado en los Servicios de Educación Pública, es únicamente dándole seguimiento con ayuda de todas aquellas áreas involucradas y por supuesto con la mejora continua del control interno para ya no recaer en las mismas observaciones.

Con la creación de la coordinación de auditorías externas a través de una debida planeación de trabajo en el cual se establezcan mecanismos de revisión a indicadores clave en la operación del recurso, que derivado de auditorías practicadas hayan sido observaciones y recomendaciones durante el desempeño de la operación y el manejo del recurso, servirán para atender y combatir observaciones resarcitorias, dar seguimiento registro y control en los indicadores de desempeño y dar continuidad a las recomendaciones sugeridas por los organismos de control externos.

La responsabilidad de atender las observaciones que se derivan de las auditorías practicadas al recurso del FAEB aplicado en los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit (SEPEN) actualmente recae en el director que a su vez el designa un enlace para coordinar y atender las observaciones que se generan de las de las distintas áreas que conforman el organismo.

Habitualmente en los SEPEN el enlace designado es la figura del contralor interno, las observaciones son derivadas del ejercicio del recurso y no es el único departamento

involucrado, para esto, se necesita conformar un comité de respuesta a las observaciones emitidas y poder darles continuidad, seguimiento y control.

Ya establecida un área específica que trabaje junto con un comité conformado por las demás áreas involucradas en aquellas observaciones emitidas, se determinaran indicadores de mayor a menor recurrencia y/o relevancia para darle seguimiento con oportunidad para que las observaciones no sean resarcitorias

El Órgano Interno de Control ha optado por realizar supervisiones a planteles educativos para realizar revisiones a la plantilla y al libro de registro y que estos coincidan con la estructura ocupacional autorizada para cada plantel educativo. Esto con el fin de activar mecanismos de control para evitar futuras observaciones respecto al personal desubicado.

Actualmente en esta entidad educativa la ruta de seguimiento para atender las observaciones y recomendaciones emitidas es la de dar respuesta de manera aislada e independiente cada una de las áreas que han sido auditadas y hayan tenido observaciones dentro del ámbito de sus funciones, todo tratando de cumplir con el término de ley que otorgan los órganos externos de control.

Los esfuerzos resultan insuficientes para atender puntualmente las observaciones, y es por esto que es necesario implementar mecanismos de control que atiendan de manera permanente la aplicación del correcto manejo del presupuesto autorizado por la federación a esta entidad educativa.

De aquí la importancia de mi proyecto de trabajo el de sugerir y proponer la creación de la coordinación para la atención de auditorías externas que se practican al organismo público descentralizado denominado Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit,

con el firme propósito de cumplir de manera anticipada y evitar observaciones ya emitidas con anterioridad así como también evitar nuevas.

El objetivo general de crear una coordinación de auditorías externas, es implementar en base a una clara y debida planeación de trabajo indicadores de control derivados de observaciones emitidas por auditorias anteriores, con la finalidad de disminuir el número y los montos observados, en cada auditoria que se realiza.

Cada actividad de esta coordinación estará determinada a dar atención inmediata a las observaciones emitidas por auditorías realizadas y en base a cada una de las observaciones, implementar indicadores para promover nuevas prácticas y mejor gestión y administración de todo recurso público, llámese humano, material y/o financiero.

Esta coordinación que propongo y señalo como una necesidad para los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit, le proporcionaría a esta entidad educativa la oportunidad de estar en condiciones de ser una entidad transparente y acorde a las necesidades, fortaleciendo la comprobación, transparencia y rendición de cuentas.

## Bibliografía consultada y sugerida.

- **Aguilar, Villanueva, Luis F. (2006).** *“Gobernanza y Gestión Pública”*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F 2006.
- **Aguilar, Rivera, José Antonio, (2008).** *“Transparencia y democracia. Claves para un concierto”*. IFAI. Cuaderno de Transparencia, cuarta edición, octubre 2008.
- **Auditoría Superior de la Federación, (2018) (Online)**  
[http://www.asf.gob.mx/Section/58\\_ Informes\\_de\\_auditoria](http://www.asf.gob.mx/Section/58_ Informes_de_auditoria)
- **Auditoría Superior de la Federación, (2014) (Online)**  
[https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014\\_1\\_072\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/Documentos/Auditorias/2014_1_072_a.pdf)
- **Auditoría superior de la federación, cámara de diputados, Diagnóstico Sobre La Opacidad En El Gasto Federalizado, (2015) (Online)**  
[http://www.asf.gob.mx/uploads/56\\_ Informes\\_especiales\\_de\\_auditoria/Diagnostic\\_o\\_sobre\\_la\\_Opacidad\\_en\\_el\\_Gasto\\_Federalizado\\_version\\_final.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/56_ Informes_especiales_de_auditoria/Diagnostic_o_sobre_la_Opacidad_en_el_Gasto_Federalizado_version_final.pdf)
- **Barenstein, Jorge, (1983).** *“La Gestión de Empresas Públicas en México”*, Unidad de Publicaciones del CIDE, México.
- **Barzelay Michael, (1998).** *“Atravesando la Burocracia”*, Fondo de Cultura Económico, México, 1998.
- **Barzelay, Michael, (2001).** *“La Nueva Gestión Pública”. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas”*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- **Bautista, José ET AL, (2005).** *“Manual de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas para el fortalecimiento de las organizaciones civiles”*
- **Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (Online).** *Ley de Coordinación Fiscal* [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_110814.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_110814.pdf)
- **De Lima Gete, Blanca, (2001).** *“La Nueva Gestión Pública”*, Pearson Educación S.A, Madrid.
- **Diario Oficial de la Federación, (2009) (Online)**  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5081723&fecha=26/02/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5081723&fecha=26/02/2009)

- **Diario Oficial de la Federación, (Online)**  
<http://www.dof.gob.mx/>
- **Esquema General de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (2017)(FONE)**  
<https://tecnologia.aseh.gob.mx/profesionalizacion/UploadTemp/Documents/FON E-DIAP.pdf>
- **Fernández Martínez, Marco Antonio (2018)** *“Claroscuros de la Centralización de la Nómina Magisterial En México”*, Tecnológico de Monterrey y México Evalúa.  
[http://www.senado.gob.mx/BMO/index\\_htm\\_files/claroscuros%20nomina\\_magisterial.pdf](http://www.senado.gob.mx/BMO/index_htm_files/claroscuros%20nomina_magisterial.pdf)
- **Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, México, DF.** (Online, PDF) [www.la.fnst.org/...de.../2\\_64b90779befc6b46e8164494e949a03](http://www.la.fnst.org/...de.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a03)
- **Gerardo Guajardo Cantú (Madrid, diciembre de 2013),** *La Autonomía y las Facultades de Sanción de las Entidades de Fiscalización Superior en México en la Efectividad del Combate a la Corrupción.*  
<http://eprints.ucm.es/23198/1/T34825.pdf>  
<http://transparencia.sepen.gob.mx/7/>
- **Gobierno del Estado de Nayarit, (2014) (Online)**  
[http://www.nayarit.gob.mx/transparenciafiscal/des/3\\_marco\\_programatico\\_presupuestal/presupuesto\\_egresos/2014/Publicacion.pdf](http://www.nayarit.gob.mx/transparenciafiscal/des/3_marco_programatico_presupuestal/presupuesto_egresos/2014/Publicacion.pdf)
- **Luthans, F. (1980).** *“Introducción a la Administración”.* Un enfoque de contingencias, Mc.Graw Hill, México.
- **Mendiola, Solares Manuel, (2004).** *“La Auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica.* Universidad Nacional Autónoma de México.
- **Meny, I., Thoenig, J. –C (1992).** *“Las Políticas Públicas”*, Ed. Ariel, Barcelona. pp. 7 – 15. Ed. Instituto Federal Electoral.
- **Merino, Mauricio. (2005).** *Transparencia: libros, autores e ideas.* Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. Recuperado 18 de febrero, 2014.
- **Revista del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización, (Año 7, No 26 Trimestre Enero - Marzo de 2012)** [http://www.isaf.gob.mx/Revistas/Revista\\_26.pdf](http://www.isaf.gob.mx/Revistas/Revista_26.pdf)
- **Ríos Cazares, Alejandra et. al. (2009)** *La Rendición de cuentas de los gobiernos estatales en México.*

- **Schröder, Peter, (2006).** “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, México, DF. (Online, PDF) [www.la.fnst.org/...de.../2\\_64b90779befc6b46e8164494e949a03](http://www.la.fnst.org/...de.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a03)
- **Secretaría de Educación Pública,** (Online). Ley General de Educación [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf)
- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público,** (Online), Presupuesto de Egresos de la Federación 2014, <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Paginas/DocumentosRecientes.aspx>,
- **Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit,** (Online) [www.sepen.gob.mx](http://www.sepen.gob.mx), <http://transparencia.sepen.gob.mx/>
- **Shedler, Andreas, (2004).** *¿Qué es la rendición de cuentas? IFAI. Cuadernos de Transparencia 03*
- **Sistema de Información Legislativa,** (Online) <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=18>
- **Spink Peter., Echebarria Koldo., Longo Francisco., Stark Carlos, (2001).** “Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina”, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Editorial Texto C.A, Venezuela.
- **Trujillo, José Raúl (2013).** *El FAEB ¿asignación equitativa?* (1º. Ed.) México
- **Ugalde, Luis Carlos, (2002).** “Rendición de Cuentas y Democracia”, El Caso México.
- **Unidad General de Administración, Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior, Auditorías al Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB).** [http://www.ofsnayarit.gob.mx/capacitacion/2010/0614\\_1m01.pdf](http://www.ofsnayarit.gob.mx/capacitacion/2010/0614_1m01.pdf)
- **Vergara, Rodolfo, (2008).** *La Transparencia como Problema.* Cuadernos de Transparencia IFAI 05
- **Young, M. (1962),** *The Rise of Meritocracy,* Londres, Viking Press, A. Jersey, Princeton University Press