



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

**Modernización de la Administración Pública en el Gobierno del
Estado de Quintana Roo, aplicada al Órgano de Control y
Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno.**

Informe de Investigación

Para obtener el grado de

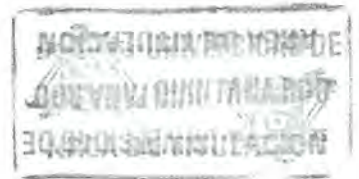
Maestro en Economía y Administración Pública

Presenta:

Lic. Moisés Iván Celis González

Directora de Informe de Investigación:

Dr. Crucita Aurora Ken Rodríguez



Chetumal, Quintana Roo, Noviembre de 2012



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Informe de Investigación

Para obtener el grado de

Maestro en Economía y Administración Pública

Modernización de la Administración Pública en el Gobierno del Estado de Quintana Roo, aplicada al Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno.

Directora de Informe de Investigación:



Dra. Crucita Aurora Ken Rodríguez

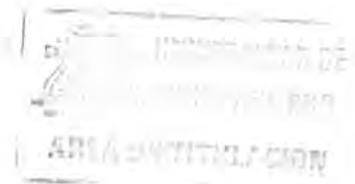
Asesores:



Dr. Salvador Ramos Tescum



Dr. José Luis Esparza Aguilar



ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Introducción	1
Capítulo I	
La Administración Pública y el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno	
1.1. Administración Pública actual	4
1.2. La Administración Pública vista desde la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado	6
1.3. El Órgano de Control y Evaluación Interna (C.I.), en la Administración Pública de Quintana Roo	11
1.4. Las competencias de la Administración Pública según el marco jurídico del Órgano de Control y Evaluación Interna	14
Capítulo II	
Marco Normativo de los Órganos de Control y Evaluación Interna.	
2.1. Análisis del marco normativo actual según la Nueva Gestión Pública	16
2.2. Condiciones del Órgano de Control y Evaluación Interna, antes de la Modernización en la Administración Pública	21
2.3. Cambios en la Administración Pública Estatal hacia una Nueva Administración Pública	24
Capítulo III	
Modernización de la Administración Pública en el Órgano de Control y Evaluación Interna.	
3.1. Aplicación de cambios en el marco normativo	33
3.2. Modernización de las políticas y estructuras del Órgano de Control y Evaluación Interna	41
3.3. Las Nuevas Competencias	47
3.4. Cambio de visión del Órgano de Control y Evaluación Interna	49
Conclusiones y Recomendaciones	54
Bibliografía	58

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

	Página
Figuras	
Figura 1. El Órgano de Control y Evaluación Interna, Oficialía Mayor de Gobierno 2011	10
Figura 2. El Órgano de Control y Evaluación Interna, dependiente de la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna de la Secretaría de la Contraloría del Estado	45
Cuadros	
Cuadro 1. Competencias a modernizar en el Órgano de Control y Evaluación Interna, durante el ejercicio 2012	14
Cuadro 2. Aplicación de cambios en las competencias del Órgano de Control y Evaluación Interna, durante el ejercicio 2012	47

AGRADECIMIENTOS.

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres.

Profesor Fidencio Celis y Sra. María González, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y llegar hasta donde estoy el día de hoy.

A mi Familia.

A mi Esposa Arely Ivette, por esa motivación y apoyo inmenso que me brindaste durante este tiempo de culminación de la Maestría, por el cuidado de mis dos hijos Mauricio e Ian sacrificando parte del tiempo dedicado normalmente a mi familia, mientras yo concluía un objetivo más en mi vida tanto personal como profesional, por ese amor incondicional.

A mis maestros.

Dra. Crucita Aurora Ken Rodríguez, Directora de esta Investigación, Dr. Salvador Ramos Tescum y Dr. José Luis Esparza Aguilar ambos Asesores. Por su gran apoyo y motivación siempre constante, por la paciencia y el tiempo brindado durante este proceso en la elaboración del Informe de Investigación para la culminación de mis estudios profesionales y así poder obtener, el grado de Maestro en Economía y Administración Pública en esta casa de estudios, la Universidad de Quintana Roo.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hoy con mucho orgullo vemos realizados nuestros sueños.

A todos Ustedes **¡Gracias!**

INTRODUCCIÓN

El Gobierno del Estado de Quintana Roo presentó el 4 de agosto del 2011, el plan estatal de desarrollo denominado “Plan Quintana Roo 2011-2016” a las autoridades del Gobierno Federal, Municipal, Sociedad Organizada, Académicos, Colegios y Público en general. El plan integra las políticas públicas que orientan la administración en el período 2011-2016, con una estructura de 4 ejes temáticos, un Quintana Roo solidario, un Quintana Roo competitivo, un Quintana Roo verde y un Quintana Roo fuerte.

La aplicación del plan estatal de desarrollo del actual gobierno, en su eje Quintana Roo fuerte, promueve programas que fortalezcan la implantación de trámites y servicios de calidad a los ciudadanos, con transparencia y combate a la corrupción, así como la modernización continua de la Administración Pública; es por ello que en la Secretaría de la Contraloría del Estado surge un cambio estructural dentro de la cual está la propuesta de que las unidades de apoyo, órganos de control y evaluación interna (OCEI), pasen a ser parte de esta Secretaría tanto funcional, estructural y presupuestalmente, independizándose totalmente de las entidades donde estaban anteriormente adscritas, situación que limitaba los procesos y el desarrollo de las actividades de los órganos de control y evaluación interna.

Este cambio en la Gestión Pública da un giro a la visión que venían desempeñando las contralorías internas dentro de cada una de las entidades de la Administración Pública, es por ello que se hizo necesario analizar, qué cambios se tendrían que implementar en los órganos de control y evaluación interna (OCEI), para pasar de ser unidades de apoyo que corrijan errores a ser unidades de prevención y de esta manera contribuir al fortalecimiento del sistema estatal para el control y evaluación gubernamental de la Secretaría de la Contraloría del Estado como eje rector.

Es importante señalar, en todo caso que el futuro de la administración pública depende de que aumente el profesionalismo y la productividad, para lo cual se promueve la capacitación y la motivación del personal para que mejore su percepción sobre los problemas sociales y políticos.

Es importante también que se aumente la nitidez de las leyes, la transparencia de las decisiones públicas y la obligación de los funcionarios de asumir la responsabilidad plenamente (Guerrero, 2003) y practicar la rendición de cuentas.

Derivado de los cambios en la Gestión Pública en el Gobierno del Estado de Quintana Roo, la aplicación del plan estatal de desarrollo del actual gobierno, y la modernización de la administración pública en la Secretaría de la Contraloría del Estado, surge un cambio estructural en la misma Secretaría que se basa en que los órganos de control y evaluación interna (OCEI), pasen a ser parte de esta Secretaría tanto funcional, estructural y presupuestalmente, independizándose totalmente de las entidades donde estaban anteriormente adscritas.

Ante esta situación, fue necesario realizar estudios de las unidades de apoyo (órganos de control y evaluación interna), debiendo analizar y proponer cambios a las normas, lineamientos y programas de trabajo que al efecto emita la Secretaría. Dichos cambios estarían enfocados al proceso de la nueva Gestión Pública en el Estado y a la modernización administrativa que se dé en la propia Secretaría de la Contraloría del Estado.

De acuerdo a lo anterior, la realización del presente Proyecto de Investigación, es de suma importancia para contribuir al mejoramiento de la Administración Pública en el Gobierno del Estado de Quintana Roo. De igual manera dicho proyecto servirá para obtener el Grado de la Maestría en Economía y Administración Pública impartida por la Universidad de Quintana Roo.

Así mismo, con la aplicación de este proyecto al sector gubernamental específicamente a los Órganos de control y evaluación interna, contribuirá al fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas del gasto público en cada una de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, contando así con una Administración Pública con eficacia y eficiencia al servicio de la comunidad.

El objetivo general de esta investigación es: proponer un cambio en la visión y los objetivos de la unidad de apoyo (órgano de control y evaluación interna) de la Oficialía Mayor de Gobierno, de conformidad a la modernización de la Administración Pública generada en el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de la Contraloría.

Así mismo, los objetivos particulares que se persiguen son los siguientes:

- Analizar las políticas y estructuras en la Secretaría de la Contraloría del Estado anteriores y las actuales para generar un cambio al trabajo que desempeña el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno.
- Analizar los cambios de las leyes, decretos, acuerdos, generados por el Gobierno del Estado en el proceso innovación en la gestión pública, aplicados a la Secretaría de la Contraloría y los Órganos de Control y Evaluación Interna adscritos a la misma.
- Analizar y aplicar las facultades correspondientes a los órganos de control y evaluación interna en el ámbito de su competencia de conformidad a los cambios en la modernización de la Administración Pública de la Secretaria de la Contraloría.
- Proponer cambios en los procedimientos de los programas de trabajo y acciones que se lleven a cabo en los órganos de control y evaluación interna según la nueva gestión pública, capacitando al personal, involucrándolos en las actividades y así poder lograr un cambio de la visión al interior de la contraloría interna(OCEI).

En el primer capítulo, hablaremos del papel tan importante que juega la administración pública en un gobierno y más dentro del papel que desempeña el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno. En el siguiente capítulo, nos enfocaremos a un análisis al marco normativo que rigen al Órgano de Control y Evaluación Interna antes de la modernización de la administración pública y los cambios generados en la misma. En el último capítulo analizaremos los beneficios de los cambios en el marco normativo, la modernización de las políticas y estructura del Órgano de Control y Evaluación Interna y el cambio de visión del mismo, sugiriendo mejoras y recomendaciones en los procesos productivos en apego a la nueva gestión pública.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL ÓRGANO DE CONTROL Y EVALUACIÓN INTERNA DE LA OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO

En el presente capítulo, hablaremos del papel tan importante que hoy en día juega la administración pública en un gobierno, las estrategias que debe considerar para lograr ser un buen gobierno con una gestión pública eficiente en beneficio de la sociedad. Dentro de los puntos a desarrollar están: la administración pública actual en la cual destacamos los temas principales que todo gobierno debería considerar y modernizar en virtud de las necesidades que imperan actualmente implementando modelos de gestión que permitan configurar una organización gubernamental flexible y eficaz. La Administración Pública vista desde la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado, por un lado la Oficialía Mayor de Gobierno con las facultades que las leyes en materia le otorgan para el desarrollo de sus funciones dentro de la administración pública en el gobierno del estado de Quintana Roo y por la otra parte, la actuación del Órgano de Control y Evaluación Interna en la administración pública y en el último punto del presente capítulo plasmaremos las competencias de la Administración Pública según el marco jurídico del Órgano de Control y Evaluación Interna.

1.1. La Administración Pública Actual

Actualmente no debe pensarse que la Administración Pública está vacunada contra las infecciones causadas por el virus de la innovación tecnológica, pues existen diversos medios para desarrollar al buen gobierno, entre los que destacan los instrumentos y las tecnologías de gestión. Muchos de ellos pueden integrarse fácilmente a una amplia gama de procesos administrativos, como las tecnologías de automatización de oficinas, los registros de manejo presupuestario y financiero, y los sistemas de información de la administración de personal. Hay que añadir medios administrativos muy útiles como la evaluación de desempeño, la planificación estratégica, la transparencia, la rendición de cuentas, el traspaso de competencias y la descentralización de la toma de decisiones (Guerrero, 2003).

Cada Administración Pública nacional entraña una singularidad, de modo que ella misma determina sus requerimientos en materia de formación de capacidades. Sin embargo, podemos señalar algunas esferas de carácter general (Guerrero, 2003).

La primera consiste en la generación del conocimiento y de la creatividad en la definición de estrategias, que son responsabilidades centrales de la Administración Pública en la gestión de los asuntos públicos.

La segunda entraña desarrollar capacidades para enfrentar las complejidades y los cambios rápidos que exigen perspectivas universales, pero que paralelamente desenvuelven una especialización que demanda conocimientos y capacidades concentrados.

La tercera esfera involucra un volumen colosal de información necesario para una Administración Pública eficaz, así como para utilizar adecuadamente la información procesada con miras a adoptar decisiones rápidas y confiables. Hay que destacar que el conocimiento de la tecnología de las comunicaciones para las investigaciones y la obtención de información, así como de adopción de decisiones, será una exigencia básica para el personal de la Administración Pública.

La cuarta esfera es el diseño de nuevas organizaciones públicas y la reestructuración de las existentes.

La quinta, finalmente, entraña la transparencia y la rendición de cuentas porque es esencial que las Administraciones Públicas sean capaces de supervisar la utilización de los recursos públicos de conformidad con las normas y los procedimientos establecidos, así como desde la perspectiva de los resultados logrados con dichos recursos. La gestión global de los recursos financieros comprenden los recursos que proceden del exterior, de modo que esta gestión ostenta como suyo una dimensión internacional. Una rendición de cuentas financiera exacta es fundamental para el uso apropiado de los recursos, lo mismo que para asegurar la transparencia en su contabilización con respecto al producto y al rendimiento de los programas gubernamentales. Los sistemas de gestión financiera deben ajustarse a las

normas internacionales, y se debe capacitar al personal administrativo encargado de supervisar y administrar esos sistemas.

1.2. La Administración Pública vista desde la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado

La estructura del nuevo enfoque de la Administración Pública, es aplicable al Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado.

La Oficialía Mayor de Gobierno, es una Dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, que conforme a las atribuciones que la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado le confiere, ha venido estableciendo y difundiendo normas, políticas, sistemas, funciones, programas y procedimientos vinculados con la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de los servicios generales e informáticos que deberán aplicar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública del Estado (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, 2011).

De conformidad a lo establecido en el artículo 41 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado publicada en el año 2011, a la Oficialía Mayor de Gobierno corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Establecer y difundir las normas, políticas, sistemas, funciones, programas y procedimientos vinculados con la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de los servicios generales e informáticos que deberán aplicar las dependencias y entidades de la administración pública del estado, para el manejo de sus recursos y servicios, de acuerdo con los programas y presupuestos a cargo de las mismas y en cumplimiento de los acuerdos de desconcentración que se establezcan bajo las directrices del gobernador del estado y los acuerdos que se adopten al respecto en la comisión estatal para la modernización de la administración pública de Quintana Roo;

II. Emitir las normas y lineamientos que permitan la pronta y eficiente desconcentración de sistemas y procedimientos, vinculados con la administración de los recursos precitados, hacia las dependencias y entidades de la administración pública del estado, asegurando su adecuado control bajo criterios de austeridad, racionalidad y transparencia en la administración del gasto corriente;

III. Proporcionar los servicios regionales de administración, en coordinación con las dependencias que operen en las regiones respectivas, procurando su vinculación con el modelo de organización y desarrollo regional del estado y bajo criterios de eficiencia, productividad y ahorro en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población;

IV. Instrumentar los mecanismos de coordinación con las diversas unidades administradoras de las dependencias y entidades de la administración pública del estado, procurando transferirles la operación en la administración de los recursos y servicios, proporcionándoles la asistencia y apoyo técnico que requieran para el desarrollo de sus funciones;

V. Promover con la federación los programas, acciones y recursos que en materia de descentralización se celebren con el gobierno del estado para el desarrollo administrativo de los servicios a cargo de sus dependencias y entidades;

VI. Regular y contratar al personal de la administración pública del estado; así como tramitar y registrar en coordinación con la dependencia correspondiente, los nombramientos, promociones, licencias, jubilaciones y pensiones de los servidores públicos; así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales estatutarias que rijan las relaciones entre esa administración y sus trabajadores;

VII. Normar y emitir los criterios y lineamientos sobre el reclutamiento, selección, contratación e inducción de servidores públicos; elaborar y actualizar el escalafón de los funcionarios de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, así como programar los estímulos y recompensas para dicho personal, conforme a las disposiciones aplicables;

VIII. Normar y controlar los procesos para la proveeduría de los bienes y servicios que requiera la administración pública estatal para el cumplimiento de sus funciones bajo un esquema de desconcentración y adecuada supervisión. Asimismo fijar, regular y emitir, en coordinación con la secretaría de la contraloría, los criterios y lineamientos en materia de adquisición, arrendamiento, suministro, registro, almacenamiento y mantenimiento de

bienes y servicios, materiales logísticos e informáticos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la administración pública estatal;

IX. Administrar y controlar los almacenes generales, los talleres gráficos e imprenta del estado, desarrollando las labores editoriales correspondientes y coordinando y supervisando la edición de publicaciones oficiales;

X. Participar en la comisión estatal para la modernización de la administración pública y en coordinación con la secretaría de gobierno y bajo las directrices del gobernador del estado, en la instrumentación de los proyectos de reglamentos interiores y manuales administrativos de las dependencias y entidades; sujetándose a los criterios de simplificación y calidad en el servicio;

XI. Elaborar, controlar y mantener actualizado el inventario de los bienes muebles propiedad del estado; administrar y asegurar la conservación y mantenimiento de los mismos, y coadyuvar con el instituto del patrimonio inmobiliario de la administración pública estatal en la instrumentación del sistema de administración inmobiliaria estatal;

XIII. Establecer las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la proyección, integración y funcionamiento del sistema de servicio civil de carrera en la administración pública del estado;

XIV. Administrar y regular el centro de transporte aéreo y los servicios regionales de administración;

XV. Organizar en colaboración con las dependencias y entidades del estado, y los sectores social y privado, los actos cívicos en la entidad;

XVI. Desarrollar, regular, administrar y supervisar los servicios de informática, vinculados a la administración de los recursos y servicios de las dependencias y entidades de la administración pública del estado, promoviendo su adecuada organización y mantenimiento;

XVII. Organizar y administrar el archivo general del estado, determinando los lineamientos generales que permitan el desarrollo de una función desconcentrada en este rubro; y

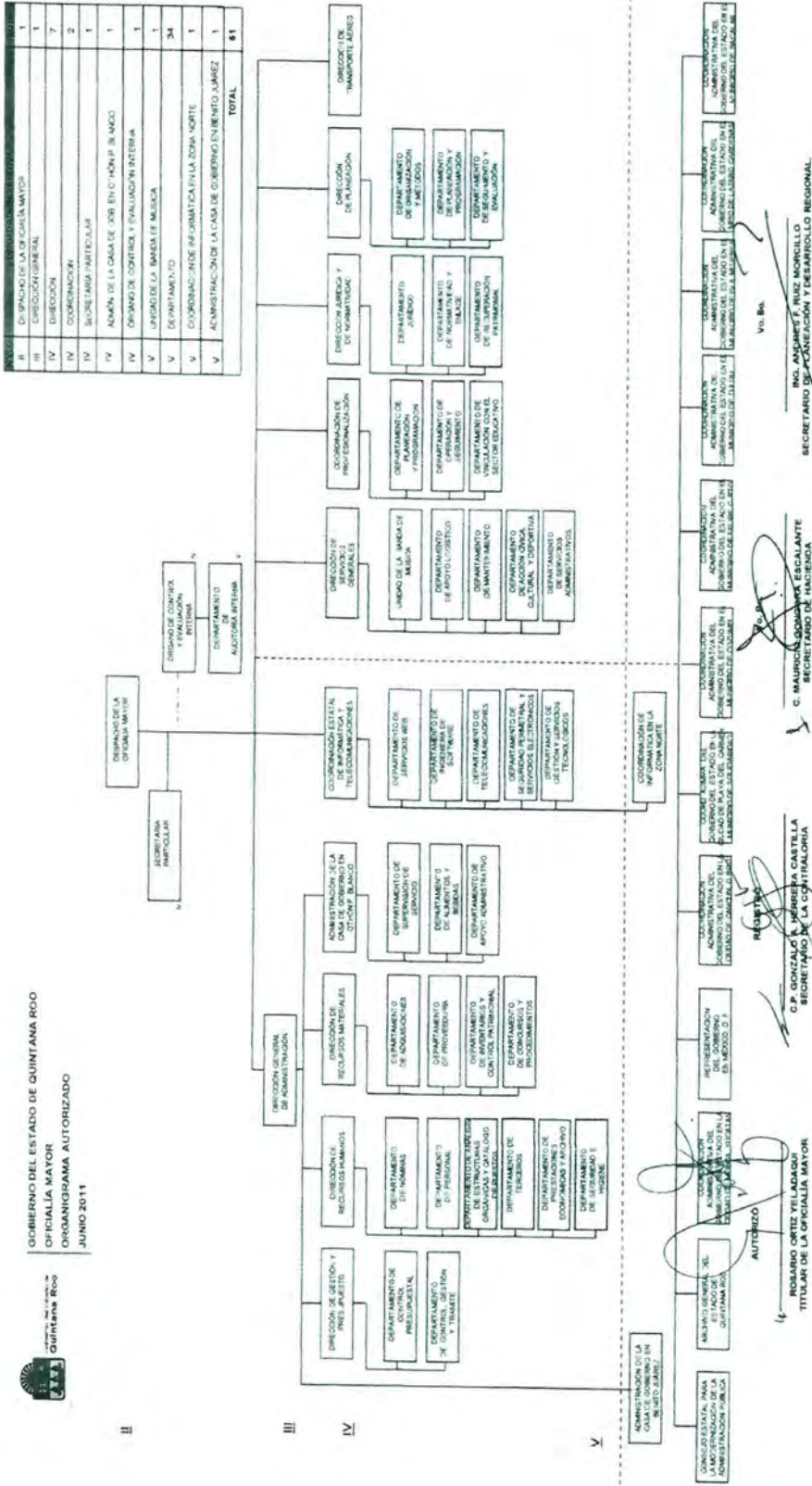
XVIII. Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

La Oficialía Mayor de Gobierno de conformidad a lo establecido en el artículo 4 de su reglamento interior (2009), para su estudio, planeación de las funciones y despacho de los asuntos de su competencia, así como para atender acciones de control y evaluación que le correspondan, contará con las siguientes unidades administrativas:

- Despacho del Oficial Mayor
- Contraloría Interna (OCEI)
- Secretaría Particular
- Dirección General de Administración
- Dirección de Gestión y Presupuesto
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Recursos Materiales
- Administración de la Casa de Gobierno
- Dirección de Informática
- Dirección de Servicios Generales
- Coordinación de Profesionalización
- Dirección Jurídica y de Normatividad
- Dirección de Planeación
- Dirección de Transporte Aéreo
- Dirección de Comunicación Social
- Archivo General del Estado
- Representaciones de Gobierno.

El Órgano de Control y Evaluación Interna, se ubica dentro del organigrama como una unidad de staff dependiente del despacho de la Oficialía Mayor de Gobierno, y de igual manera presupuestalmente de dicha Dependencia.

Figura 1. El Órgano de Control y Evaluación Interna, Oficialía Mayor de Gobierno 2011



Fuente: Gobierno del Estado de Quintana Roo, Oficialía Mayor de Gobierno 2011.

1.3. El órgano de Control y Evaluación Interna (C.I.) en la Administración Pública de Quintana Roo

Dentro de las unidades que conforman a la Oficialía Mayor de Gobierno, se encuentra la Contraloría Interna (OCEI) que es de suma importancia en este estudio, por lo que a continuación nos concentraremos a presentarla.

El Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno, es una unidad administrativa dentro de la estructura Orgánica de la Oficialía Mayor, y a su vez funge como Contraloría Interna (OCEI) de apoyo a la Secretaría de la Contraloría del Estado, para fortalecer su sistema estatal de control y evaluación gubernamental.

El Órgano de Control y Evaluación Interna (CI) de la Oficialía Mayor de Gobierno, para llevar a cabo sus funciones, estructuralmente está integrado de la siguiente manera:

- Titular del Órgano de Control y Evaluación Interna
- Jefe de Departamento de Auditoría Interna
- Analista Profesional
- Analista Técnico
- Secretaria

Los Órganos de Control y Evaluación Interna (OCEI), mediante acuerdo se crean en las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de éstas, dependiendo jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría del Estado, para que contribuyan al fortalecimiento del sistema estatal de control y evaluación gubernamental (Diario Oficial 2001).

De conformidad a lo establecido en el acuerdo de creación en su artículo tercero, señala que corresponden a los Órganos de Control y Evaluación Interna (OCEI) en el ámbito de su actuación, el desempeño entre otras de las siguientes funciones:

I.- Realizar revisiones tendientes a verificar que en las dependencias u entidades paraestatales de que se trate, se observen las normas y disposiciones en materia de sistema de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra

pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes y demás activos y recursos materiales de la administración pública estatal.

II.- Vigilar el correcto ejercicio de los presupuestos autorizados a las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

III.- Instrumentar los procedimientos administrativos y disciplinarios, fincando la responsabilidad administrativa a que hubiere lugar en los términos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.

IV.- Recepcionar y tramitar las quejas y denuncias que se interpongan en contra de los servidores públicos de las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

V.- Promover y evaluar las medidas de modernización administrativa que se realicen en las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

VI.- Realizar las funciones que de acuerdo con las leyes, reglamentos, decretos y demás disposiciones corresponda ejecutar a la Secretaría de la Contraloría conforme a los lineamientos y programas de trabajo que dicha Secretaría determine.

VII.- Informar a la Secretaría de la Contraloría el resultado de las acciones, comisiones o funciones que se le encomienden y sugerir al titular de la dependencia y entidades paraestatales, la instrumentación de normas complementarias en materia de control.

VIII.- Intervenir en los procesos de entrega recepción de las unidades administrativas de las dependencias y entidad paraestatal de que se trate.

IX.- Las demás que expresamente le señale el Secretario de la Contraloría.

Dentro de este campo de acción, la Contraloría Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno, se ve afectada por muchas limitantes dentro de sus funciones, esto debido a que las contralorías internas dependen por una parte, jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría y por la otra, presupuestalmente de la dependencia o entidad paraestatal adscrita.

La planeación de las actividades de trabajo de la Contraloría Interna, se deriva en función de las solicitudes realizadas a la Contraloría del Estado por la Dependencia a la que se está adscrita, con la finalidad de corregir errores ya generados de ejercicios anteriores del gasto público.

La contraloría interna depende funcionalmente de la Contraloría del Estado, pero esta dependencia es muy limitada, ya que podríamos decir que la relación existente con la Contraloría del Estado únicamente es para llevar un control de las auditorías realizadas por cada contraloría interna, y no se cuenta con una unidad de apoyo que establezca las directrices para coordinar a las contralorías internas y sus necesidades.

Los Órganos de Control y Evaluación Interna se enfocan a la supervisión de actividades poco productivas como lo son: verificaciones documentales y físicas al parque vehicular, verificaciones físicas de asistencia de personal a sus labores, verificaciones de concentración vehicular los fines de semana y días festivos, entre otros.

Las labores del personal dentro de los órganos de control y evaluación interna, no es provechada de la mejor manera. El personal se limita a realizar sus funciones y a las actividades cotidianas que siempre han desempeñado, no se involucran mas allá de sus funciones que les corresponden. Esto debido a que la visión que tienen es la corrección de errores ya generados y no la prevención de los mismos.

Por otro lado parte de que no se aprovecha el potencial laboral, se debe de igual manera a que no son tomados en cuenta para aportar ideas o mejoras a los procesos de las actividades en las contralorías internas, así como a la falta de capacitación constante, e incentivos a los mismos.

Esta situación genera que a las contralorías internas en la dependencias de gobierno se les vea como una unidad que sirve para corregir situaciones ya generadas y no se les vea como una autoridad en materia de prevención de irregularidades en beneficio del gobierno del estado y como consecuencia en rendición de cuentas a la sociedad.

Para poder generar un cambio en la visión, tanto al interior del Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno como al exterior ante la Oficialía Mayor, es necesario formar parte de la Secretaría de la Contraloría del Estado en su totalidad, jerárquica, funcional y presupuestalmente.

Toda vez realizado esta constitución como unidades administrativas dependientes de la Secretaría de la Contraloría del Estado, derivado de los cambios en la Gestión Pública del Gobierno del Estado, se tendrán que aplicar cambios en los programas de trabajo que se venían desempeñando, cambios en las políticas y estructuras, cambios en las funciones de los órganos de control y evaluación interna. Se generará una mayor participación y capacitación del personal adscrito al órgano de control de la oficialía mayor, esto con la finalidad de que se dé un cambio en la visión de trabajo para ser, en adelante, una unidad de prevención y no una unidad de apoyo que sólo se dedique a corregir errores.

1.4.Las competencias de la Administración Pública según el marco jurídico del Órgano de Control y Evaluación Interna

Dichos cambios deben acompañar al proceso de modernización de la administración pública en el ámbito de su competencia y de esta manera contribuir al logro de los programas generados a través del plan estatal de Quintana Roo emitido por el Ejecutivo del Estado.

Cuadro 1. Competencias a modernizar en el Órgano de Control y Evaluación Interna, durante el ejercicio 2012.

Competencias	Características
Homogenización	No existe una Homogenización en los programas de trabajo y presentación de la información generada.
Involucramiento	No se involucra al personal en la importancia de la labor que desempeñan en la contraloría interna, no existe capacitación constante y aportación de ideas o mejoras a los procesos de las actividades en la contraloría interna.
Transparencia	Vigilar el correcto ejercicio de los presupuestos autorizados

	y atención ciudadana.
Rendición de cuentas	Informar a la Secretaría de la Contraloría el resultado de las acciones, comisiones o funciones encomendadas.
Controles	Establecer directrices con un área determinada e implementar controles afines a los procesos de trabajo en las contraloría interna
Seguimiento	Dar seguimiento a las medidas generadas en las revisiones realizadas en las dependencias.
Prevención	Realizar revisiones tendientes a verificar que en las dependencias se observen las normas y disposiciones aplicables en la administración pública.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado a las funciones determinadas y labores cotidianas que se llevan a cabo en el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno.

La consolidación, regulación, supervisión y asistencia a los órganos de control y evaluación interna de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, bajo criterios de eficiencia, productividad, ahorro y transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población, es mínima debido a que no existe una unidad responsable dentro de la estructura de la Contraloría del Estado que coordine y establezca las directrices para las contralorías internas.

Otras de las funciones relevantes delegadas a las Contralorías Internas, son las de realizar labores de supervisión a las declaraciones patrimoniales, quejas y denuncias, así como en los actos de entrega – recepción. Actividades que si contribuyen al fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en un gobierno de conformidad a la nueva gestión pública.

Es por esa razón que ante los cambios actuales con la nueva gestión pública, los gobiernos deben enfocarse en modernizar sus procesos para alcanzar los objetivos deseados, empezando por el análisis al marco normativo que les rige actualmente, e involucrar a los trabajadores y a la sociedad a participar en la modernización de los procesos que se llevan a cabo dentro de la administración pública.

CAPÍTULO II

MARCO NORMATIVO DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN INTERNA

En el presente capítulo, hablaremos de la importancia del marco normativo el cual determina las directrices a seguir dentro de la administración pública en un gobierno, logrando así tener una gestión pública eficiente en beneficio de la sociedad. Dentro de los puntos a desarrollar están: el análisis del marco normativo actual en el cual destacamos los temas principales que todo gobierno debería considerar y modernizar en virtud de las necesidades de la sociedad y la Nueva Gestión Pública. Las condiciones del Órgano de Control y Evaluación Interna antes de la modernización de la Administración Pública y en el último punto del presente capítulo plasmaremos los cambios en la Administración Pública Estatal hacia una nueva Administración Pública.

2.1.- Análisis del marco normativo actual

La gestión pública incluye las actividades de seguimiento, control, monitoreo y administración que realiza el administrador gubernamental con el fin de cumplir las tareas propuestas, determinar los adelantos, avances y progresos de los procesos administrativos que le permiten cumplir de la mejor manera las funciones que le ha encomendado la comunidad. La gestión pública comprende desde las diligencias que un alcalde debe hacer ante otros entes territoriales de igual o superior nivel, o ante los entes nacionales a fin de obtener recursos. El Estado debe cumplir con la gestión administrativa según los requerimientos y normas establecidos en la Constitución y otros instrumentos jurídicos afines. Las herramientas de la gestión pública son: El Plan de Desarrollo Nacional, El Plan de Desarrollo Estatal, El Programa de Desarrollo Municipal, El Plan de Ordenamiento Territorial y el Presupuesto (Ken, 2011).

El marco normativo actual que rige a los Órganos de Control y Evaluación Interna, está fundamentado en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, y principalmente en el Acuerdo mediante el cual se crean los Órganos de Control y Evaluación Interna de las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal.

Por una parte la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, establece las facultades que tienen las Dependencias del ejecutivo del estado. Dentro de ellas la Secretaría de la Contraloría, de la cual los órganos de Control y Evaluación Interna dependen jerárquica y funcionalmente.

De conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo en su artículo 40, a la Secretaría de la Contraloría corresponde el despacho de los siguientes asuntos: de los cuales mencionaremos los directamente relacionados con las funciones de las contralorías internas.

II. Consolidar, regular, supervisar y asistir a los órganos de control y evaluación interna de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, a nivel central y regional, procurando su vinculación con el modelo de organización y desarrollo regional del Estado, bajo criterios de eficiencia, productividad, ahorro y transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población;

IV. Procurar que en la instrumentación y supervisión del Sistema Estatal de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental, participen las unidades señaladas en la fracción segunda, con información y programas específicos de su responsabilidad, que se vinculen con las metas y objetivos del programa y el sistema estatal a cargo de la Secretaría de la Contraloría; asimismo, fomentar que en el desarrollo del Sistema y programas a su cargo se promueva y asegure la participación ciudadana;

V. Ejercer las facultades de coordinación sectorial de la Dependencia, reservando a sus áreas centrales las funciones globales de regulación, control, evaluación y auditoría gubernamental, y delegarlas a las unidades de control y evaluación interna directos de la dependencia o entidad a la que se encuentran adscritas. Igualmente, proporcionarles la asistencia y apoyo técnico que requieran para el desarrollo de sus funciones. En materia de responsabilidades aplicar lo dispuesto por la legislación y normatividad del Estado, en forma directa o por conducto de las unidades internas competentes en la materia;

VIII. Establecer, regular, emitir y coordinar las bases para la realización de auditorías, inspecciones e inventarios gubernamentales en los sectores de la Administración Pública del Estado, así como realizar aquellas auditorías que se requieran en sustitución o apoyo de los órganos de control y evaluación interna o bien llevarlas a cabo cuando lo solicite la Secretaría de Hacienda o los titulares de las dependencias y entidades de la misma;

XVII. Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control interno en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, que se cumplan las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro, contabilidad, contratación y pago de personal, contratación servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamiento, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes y demás activos de recursos materiales, así como almacenaje;

XXXI. Recibir, registrar, custodiar y actualizar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Estatal y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y las demás disposiciones jurídicas aplicables;

XXXIV. Recibir, atender, registrar y darle seguimiento a las quejas, denuncias y sugerencias que presente la ciudadanía en contra de actos, omisiones o conductas de los servidores públicos de la Administración Pública del Estado en el ejercicio de sus funciones;

XXXVI. Emitir, formular y notificar los pliegos de responsabilidades en los términos de ley; así como conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos, con motivo de quejas o denuncias de los particulares o de auditorías practicadas por los órganos de control a las dependencias y entidades de la administración pública, para constituir responsabilidades administrativas. También aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalen, en su caso, hacer del conocimiento de

los hechos a la autoridad competente o presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, colaborando ampliamente para tal efecto;

XXXVIII. Coordinar e intervenir con las unidades de control, evaluación y auditoría gubernamental en la verificación de las actas de entrega recepción de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal;

Dentro de las actividades que le compete a la Secretaría de la Contraloría relacionados directamente con las funciones de los Órganos de Control y Evaluación Interna, se tienen un campo de acción amplio, sin embargo en la práctica están muy limitados a llevar un control y registro de las auditorías que se realizan en las dependencias de adscripción, las cuales en la mayoría de los casos son solicitadas por la misma Dependencia, situación que lleva a las contralorías internas a ser unidades que se dedique a corregir errores realizados de ejercicios anteriores, en lugar de ser un órgano preventivo de control.

Otras de las funciones relevantes delegadas a las Contralorías Internas, son las de realizar labores de supervisión a las declaraciones patrimoniales, quejas y denuncias, así como en los actos de entrega – recepción. Actividades que si contribuyen al fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en un gobierno con la nueva gestión pública.

Sin embargo existen otras actividades que se le ha dado más importancia dentro de las funciones de las Contralorías Internas, las cuales no generan un resultado de importancia y trascendencia que conlleven al logro de los objetivos y metas de un gobierno; como son: la supervisión del parque vehicular, la asistencia y permanencia del personal en sus labores de trabajo, entre otras.

La consolidación, regulación, supervisión y asistencia a los órganos de control y evaluación interna de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, bajo criterios de eficiencia, productividad, ahorro y transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población, es mínima debido a que no existe una unidad responsable dentro de la estructura de la Contraloría del Estado que coordine y establezca las directrices para las contralorías internas.

Por otra parte el principal marco de actuación de las Contralorías Internas es el acuerdo de creación de las mismas, el cual señala las funciones que se deben llevar a cabo. Dichas actuaciones deben estar alineadas a un modelo de gestión pública para contribuir en el desarrollo de una administración pública de vanguardia, moderna, cercana a la sociedad, profesional, honesta, transparente y competitiva, capaz de enfrentar con eficacia y eficiencia, los retos actuales y futuros de la entidad.

Acorde a lo anterior el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 en el apartado de Desarrollo Institucional, considera como un rubro importante la Modernización de la Administración Pública, estableciendo estrategias y líneas de acción para consolidar su desarrollo e implementar un modelo de gestión con base en sistemas de gestión que permita configurar una organización gubernamental flexible y eficaz.

Que la Secretaría de la Contraloría, conforme a las atribuciones que la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado le confiere y de acuerdo a las estrategias y acciones previstas en el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, viene impulsando la actualización de su marco normativo que regula su actuación como Órgano de Control y Evaluación de la Administración Pública Estatal, con la finalidad de modernizar su estructura orgánica de gobierno, a fin de consolidar un modelo de gestión que permita conformar una organización gubernamental eficiente, haciéndola acorde a las necesidades reales imperantes en el Estado.

Sin embargo no se ha podido lograr dar ese paso en la modernización de la administración pública con eficiencia, ya que desde la creación de las contralorías internas, podemos observar que no se dimensionó el marco de actuación de las mismas. Debido a que dependen por una parte de la Dependencia o Entidad, y por la otra de la Secretaria de la Contraloría como órgano de apoyo. Situación que ha generado una problemática en la actuación de las contralorías internas.

2.2.- Condiciones del Órgano de Control y Evaluación Interna, antes de la modernización en la Administración Pública

Es importante señalar las condiciones en las cuales operaba el órgano de control y evaluación interna antes de la modernización en la administración pública, condiciones que afectan el desarrollo del órgano a pesar de que se contaba con funciones determinadas en su operatividad como tal. Situación que origina los cambios en la administración pública enfocados a la nueva gestión del gobierno del estado en Quintana Roo.

Actualmente los Órganos de Control y Evaluación Interna (OCEI), fueron creados mediante acuerdo en las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de éstas, pero dependiendo jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría del Estado, para que contribuyan al fortalecimiento del sistema estatal de control y evaluación gubernamental (Diario Oficial 2001).

De conformidad a lo establecido en el acuerdo de creación en su artículo tercero, señala que corresponden a los Órganos de Control y Evaluación Interna (OCEI) en el ámbito de su actuación, el desempeño entre otras de las siguientes funciones:

I.- Realizar revisiones tendientes a verificar que en las dependencias u entidades paraestatales de que se trate, se observen las normas y disposiciones en materia de sistema de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes y demás activos y recursos materiales de la administración pública estatal.

II.- Vigilar el correcto ejercicio de los presupuestos autorizados a las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

III.- Instrumentar los procedimientos administrativos y disciplinarios, fincando la responsabilidad administrativa a que hubiere lugar en los términos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.

IV.- Recepcionar y tramitar las quejas y denuncias que se interpongan en contra de los servidores públicos de las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

V.- Promover y evaluar las medidas de modernización administrativa que se realicen en las dependencias y entidades paraestatales de su adscripción.

VI.- Realizar las funciones que de acuerdo con las leyes, reglamentos, decretos y demás disposiciones corresponda ejecutar a la Secretaría de la Contraloría conforme a los lineamientos y programas de trabajo que dicha Secretaría determine.

VII.- Informar a la Secretaría de la Contraloría el resultado de las acciones, comisiones o funciones que se le encomienden y sugerir al titular de la dependencia y entidades paraestatales, la instrumentación de normas complementarias en materia de control.

VIII.- Intervenir en los procesos de entrega recepción de las unidades administrativas de las dependencias y entidad paraestatal de que se trate.

IX.- Las demás que expresamente le señale el Secretario de la Contraloría.

Dentro de este campo de acción, la Contraloría Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno, se ve afectada por muchas limitantes dentro de sus funciones, esto debido a que las contralorías internas dependen por una parte, jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría y por la otra, presupuestalmente de la dependencia o entidad paraestatal adscrita.

Por consiguiente la planeación de las actividades de trabajo de la Contraloría Interna, se deriva en función de las solicitudes realizadas a la Contraloría del Estado por la Dependencia a la que se está adscrita, con la finalidad de corregir errores ya generados de ejercicios anteriores.

La contraloría interna depende funcionalmente de la Contraloría del Estado, pero esta dependencia es muy limitada, ya que podríamos decir que la relación existente con la Contraloría del Estado únicamente es para llevar un control de las auditorías realizadas por cada contraloría interna, y no se cuenta con una unidad de apoyo que establezca las directrices para coordinar a las contralorías internas y sus necesidades.

Sin embargo, y a pesar que los Órganos de Control y Evaluación Interna dependen jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría del Estado, en la estructura orgánica y presupuestalmente están adscritos a la Dependencia donde realizan sus labores.

La contraloría interna de la Oficialía Mayor de Gobierno es una unidad administrativa de Staff dependiente directamente del Despacho del Oficial Mayor de Gobierno, situación que genera una doble figura patronal en la contraloría interna, así como en la rendición de cuentas.

Los Órganos de Control y Evaluación Interna se enfocan a la supervisión de actividades poco productivas como lo son: verificaciones documentales y físicas al parque vehicular, verificaciones físicas de asistencia de personal a sus labores, verificaciones de concentración vehicular los fines de semana y días festivos, entre otros.

Las labores del personal dentro de los órganos de control y evaluación interna, no es provechada de la mejor manera, el personal se limita a realizar sus funciones y a las actividades cotidianas que siempre han desempeñado, no se involucran mas allá de sus funciones que les corresponden. Esto debido a que la visión que tienen es la corrección de errores ya generados y no la prevención de los mismos.

Con respecto a la nueva gerencia pública las actividades actuales que se realizan a través de los órganos de control y evaluación interna, no generan y contribuyen a la solución de los problemas de productividad, eficacia y eficiencia en el gobierno, esto debido a que la programación de revisiones se lleva a cabo posteriormente y no al momento de manera preventiva. Esta situación es parte de la problemática que atacaremos para generar un cambio en la forma de operar en el Órgano de Control y Evaluación Interna. Por otro lado no se aprovecha el potencial laboral, esto se debe de igual manera a que no son tomados en cuenta para aportar ideas o mejoras a los procesos de las actividades en las contralorías internas, así como a la falta de capacitación constante, e incentivos a los mismos. Esta situación genera que a las contralorías internas en la dependencias de gobierno se les vea como una unidad que sirve para corregir situaciones ya generadas y no se les vea como una autoridad en materia de prevención de irregularidades en beneficio del gobierno del estado y como consecuencia en rendición de cuentas a la sociedad.

Es por ello que para poder generar un cambio en la visión, tanto al interior del Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno como al exterior ante la Oficialía Mayor, es necesario que se generen cambios en la gestión pública del gobierno a través de la Secretaría de la Contraloría del Estado para que los órganos de control y evaluación interna, dependan no solo jerárquica y funcionalmente de dicha secretaría, sino también presupuestalmente.

Toda vez realizado esta constitución como unidades administrativas dependientes de la Secretaría de la Contraloría del Estado, derivado de los cambios en la Gestión Pública del Gobierno del Estado, se tendrán que aplicar cambios en los programas de trabajo que se venían desempeñando, cambios en las políticas y estructuras, cambios en las funciones de los órganos de control y evaluación interna, se generará una mayor participación y capacitación del personal adscrito al órgano de control de la oficialía mayor; esto con la finalidad de que se dé un cambio en la visión de trabajo para ser, en adelante, una unidad de prevención y no una unidad de apoyo que sólo se dedique a corregir errores.

2.3. Cambios en la Administración Pública Estatal hacia una nueva Administración Pública

Omar Guerrero (2001) plantea que la nueva gestión pública es un modelo producto de la globalización que surge ante el debilitamiento del modelo anterior que es la burocracia. La nueva gestión pública exige la adaptación de la administración pública tradicional a las nuevas realidades de la economía mundial y a las necesidades locales.

Para el desarrollo endógeno, local y regional, la nueva gestión pública es relevante porque permite, entre otras cosas: 1. la participación ciudadana en los procesos de la administración pública; 2. la aplicación de la eficiencia, eficacia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos; 3. el establecimiento de prácticas de rendición de cuentas y transparencia en la toma de decisiones de las autoridades públicas; 4. la continua formación y capacitación del recurso humano que labora en la administración pública; y 5. la descentralización porque todo lo anterior conduce a un papel más activo del Estado y de la sociedad civil en el proceso de desarrollo. En la nueva gestión pública (NGP) se redefine la

utilización de instrumentos públicos como el presupuesto y las políticas públicas, dado que son vías por las cuales se puede alcanzar el desarrollo. En la elaboración, ejecución, control y evaluación de estos instrumentos, juegan un papel muy importante la sociedad civil a través de la participación ciudadana.

La gestión pública en este caso constituye un conjunto de metodologías, técnicas y procesos, que de manera integral, conduce a la mejoría del nivel de vida de los habitantes del municipio y por lógica regional, de los habitantes del estado. En este sentido, la gestión pública comienza desde la metodología de la recolección de datos para el diagnóstico, la consulta ciudadana, la metodología de la distribución de los recursos financieros, la elaboración del plan de desarrollo estatal y programas municipales, y concluye con la rendición de cuentas (Ken, 2011).

Omar Guerrero (2001) plantea que el Estado globalizado del planeta, reproducido como clon por doquier bajo las prédicas neoclásicas de los organismos económicos internacionales, implanta como emanación suya, a un modelo único de manejo público estándar para todos los países sin detenerse en peculiaridades, distinciones ni diversidades.

Este modelo se caracteriza por los siguientes rasgos determinados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico:

- Una orientación más marcada hacia los resultados, en términos de eficiencia, de eficacia y de calidad del servicio;
- La sustitución de formas de organización jerarquizadas y fuertemente centralizadas para un contexto de gestión descentralizada, en el que las decisiones referentes a la asignación de recursos y a la prestación de servicios se adopten más cerca de su campo de aplicación, y en donde los clientes y otros grupos interesados puedan dar a conocer sus reacciones;
- La posibilidad de explorar soluciones diferentes de la prestación directa de servicios y de una reglamentación directa por el Estado, susceptibles de conducir a resultados más eficaces;

- Una búsqueda de eficiencia en los servicios prestados directamente el sector público, gracias a la fijación de unos objetivos de productividad y a la creación de un clima de competitividad en el interior del sector público y entre las organizaciones que lo integran.

Derivado de la globalización mundial en materia económica y los modelos de la gestión pública que fueron adoptando los países en el mundo para reformar los procesos en la administración pública, el Gobierno del Estado de Quintana Roo, como eje rector de la administración pública en el estado y con la visión a una nueva gestión pública, a través de su gobernador el Lic. Roberto Borge Angulo, presentó el plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016** a las autoridades Federales, Municipio, Sociedad Organizada, Académicos, Colegios y Público en General. El plan integra las políticas públicas que orientan a la administración en el periodo 2011-2016 con una estructura de 4 ejes temáticos.

Los ejes temáticos del Plan Quintana Roo, tienen una estructura con objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción que parten de diagnósticos de cada uno de los sectores prioritarios:

Quintana Roo Solidario (Oportunidades Sociales y Progreso Comunitario)- dirigido a sustentar las bases para solucionar las carencias para un desarrollo social equilibrado, que sume la fuerza y voluntad de todos con el propósito de combatir la marginación y la desigualdad superando todo rasgo de pobreza rural y urbana.

Quintana Roo Competitivo (Crecimiento Productivo, competitividad y empleo)- dirigido a impulsar la generación de riqueza a través de la inversión del capital humano, el aprovechamiento de la infraestructura, el estímulo de la capacidad creativa, innovadora y emprendedora.

Quintana Roo Verde (Crecimiento Ordenado y Sustentable)- impulsa el crecimiento ordenado del territorio de acuerdo a las vocaciones ecológicas y económicas,

con localidades rurales integradas a actividades productivas amigables a nuestro valioso ecosistema.

Quintana Roo Fuerte (Seguridad y Justicia Moderna y Administración con Calidad)- promueve un gobierno efectivo, con una visión de respuestas concretadas a los ciudadanos, a través del consenso, diálogo con los poderes y los municipios, con programas que fortalezcan las instituciones de seguridad y justicia que protejan con firmeza a las familias, programas que fortalezcan la cultura de protección civil, la implantación de trámites y servicios de calidad a los ciudadanos, con transparencia y combate a la corrupción.

Para el objeto de investigación del presente proyecto, la modernización en la administración pública recae en el eje Quintana Roo Fuerte dentro del Plan Quintana Roo, del cual se derivan los siguientes programas de desarrollo que instrumentan las políticas públicas sectoriales en el gobierno del estado.

Gobernabilidad Democrática con Poderes Locales Fuertes.- Impulsar la coordinación y colaboración entre los poderes, los gobiernos federal y municipal, entidades federativas, organismos autónomos y diversos actores políticos y sociales del estado en un marco de respeto y armonía en apego a la legalidad.

Dentro de este programa se llevará a cabo la modernización del Marco Legal para Instituciones Fuertes, promoviendo leyes y reformas al marco legal que fortalezcan las funciones de las instituciones estatales, así como impulsar mejores prácticas en trámites y servicios institucionales fortaleciendo la atención ciudadana con incorporación de tecnología de información.

Administración de Resultados con Calidad.- Garantizar un gobierno comprometido, que ofrezca una oportuna atención, mejores servicios y eficientes resultados a las necesidades sociales, con servidores públicos mejor capacitados, que asegure una

mayor transparencia, rendición de cuentas y mayor participación ciudadana en la planeación y generación de la información para el desarrollo de la entidad.

Este programa generará un Gobierno eficiente en base a sus procesos y resultados, consolidando el diseño y estructuración del gobierno ante los nuevos retos de la globalización identificando los procesos y estableciendo un modelo de calidad. De igual manera innovar la acción gubernamental con la aplicación integral y transversal de tecnologías de la información, para la funcionalidad efectiva de los procesos sustantivos, administrativos y estratégicos al interior de la administración pública de un Quintana Roo Digital.

Este programa garantiza también un gobierno con servidores públicos profesionales, generando un capital humano bien remunerado, con principios y valores éticos, de responsabilidad social, transparencia, legalidad y cultura de servicio con calidad.

Con respecto a la administración del patrimonio público, se desarrollarán acciones para modernizar la administración de los bienes patrimoniales de la administración pública estatal; así como fortalecer la planeación para el desarrollo promoviendo la participación ciudadana, evaluación de las acciones y la generación oportuna de información geográfica y estadística.

En relación a la Transparencia, Control y Rendición de Cuentas de la Gestión Pública, se implementarán técnicas de control y vigilancia dentro de la estructura que conforma la administración pública estatal para que se verifiquen la consecución de los objetivos de las actuaciones públicas y de la correcta aplicación de los ingresos y egresos respecto al presupuesto correspondiente con transparencia y apego a la normatividad.

Finanzas Públicas.- Consolidar las finanzas públicas con una mayor gestión y recaudación de recursos, programación y disciplina presupuestal con políticas y lineamientos de austeridad.

Este programa garantiza una eficiencia tributaria, articulando el desempeño fiscal con el crecimiento económico que permita la recaudación de mayores ingresos propios y por coordinación ampliando la base de captación tributaria. De igual forma mejorar y

optimizar el gasto público fortaleciendo las condiciones financieras del gasto con medidas de austeridad y racionalidad que generen programas que eleven la calidad de vida de la población.

La aplicación del plan estatal de desarrollo del actual gobierno, en su eje Quintana Roo fuerte, promueve programas que fortalezcan la implantación de trámites y servicios de calidad a los ciudadanos, con transparencia y combate a la corrupción, así como la modernización continua de la Administración Pública; es por ello que en la Secretaría de la Contraloría del Estado, surge un cambio estructural dentro de la cual está la propuesta de que las unidades de apoyo órganos de control y evaluación interna (OCEI), pasen a ser parte de esta Secretaría tanto funcional, estructural y presupuestalmente, independizándose totalmente de las entidades donde estaban anteriormente adscritas, situación que limitaba los procesos y el desarrollo de las actividades de los órganos de control y evaluación interna.

Este cambio en la Gestión Pública da un giro a la visión que venían desempeñando las contralorías internas dentro de cada una de las entidades de la Administración Pública, es por ello que es necesario analizar, qué cambios se tendrían que implementar en las unidades de apoyo órganos de control y evaluación interna (OCEI), para pasar de ser unidades de apoyo que corrijan errores, a ser unidades de prevención, y de esta manera contribuir al fortalecimiento del sistema estatal para el control y evaluación gubernamental de la Secretaría de la Contraloría del Estado.

Dentro del programa **Gobernabilidad Democrática con Poderes Locales Fuertes** se llevará a cabo la modernización del Marco Legal para Instituciones Fuertes, promoviendo leyes y reformas al marco legal que fortalezcan las funciones de las instituciones estatales, así como impulsar mejores prácticas en trámites y servicios institucionales fortaleciendo la atención ciudadana con incorporación de tecnología de información. Es por ello que la Secretaría de la Contraloría del Estado para fortalecer su marco de actuación, realizó las gestiones correspondientes para que los órganos de control y evaluación interna (OCEI), dependan en su totalidad de esta Secretaría, y que a través de esta acción se pueda ofrecer una mejor fiscalización y rendición de cuentas al estado y a la sociedad quintanarroense.

Dichas acciones se ven reflejadas en un cambio en la administración pública derivado de la nueva gestión pública que propone el gobierno del estado de Quintana Roo, a través del Gobernador del estado en su Plan Quintana Roo 2011-2016, para lo cual propone lo siguiente:

Que la visión del Estado de Quintana Roo, cuente con una Administración Pública de vanguardia, moderna, cercana a la sociedad, profesional, honesta, transparente y competitiva, capaz de enfrentar con eficacia y eficiencia, los retos actuales y futuros de la entidad. Asimismo tiene como objetivo estratégico, redimensionar la gestión pública para obtener un gobierno de calidad, con una organización ágil, sencilla, al servicio de la comunidad, amparado en principios de participación, de transparencia y de rendición de cuentas, que impulse y dirija las aspiraciones de los habitantes de Quintana Roo.

Que se mantenga la Administración Pública del Estado en constante perfeccionamiento, adecuándola a las necesidades técnicas y humanas de la entidad, obligación que impone la Constitución Política del Estado de Quintana Roo.

Que sea un compromiso permanente del presente Gobierno el cumplimiento de la ineludible responsabilidad hacia los gobernados de enaltecer y dignificar el servicio público mediante el establecimiento de las medidas administrativas que procuren optimizar los recursos humanos y financieros evitando duplicidad de funciones para fortalecer una gestión pública ágil, sencilla con credibilidad en su desempeño en la Fiscalización del manejo adecuado de los recursos públicos.

Las disposiciones jurídicas, que mediante Decreto publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado con fecha ocho de septiembre del año dos mil, la Honorable IX Legislatura Constitucional del Estado decretó la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, dando Competencia a la Secretaría de la Contraloría para que consolide, coordine, regule, supervise y difunda el Sistema Estatal de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental, con el apoyo de los Órganos de Control y Evaluación Interna, para fiscalizar, inspeccionar y evaluar el gasto público que ejercen las dependencias,

órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de la Administración Pública Estatal.

Que para fortalecer las acciones de vigilancia y fiscalización del ejercicio responsable del Control, seguimiento y evaluación de las normas y políticas del Estado en materia de gasto público, que lleva a cabo la Secretaría de la Contraloría, mediante Acuerdo expedido por el Titular del Poder Ejecutivo y publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo, con fecha veintiocho de febrero del año dos mil uno, en alcance a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, se formalizó la creación de los Órganos de Control y Evaluación Interna en las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, como Unidades Administrativas dentro de la estructura orgánica de estas, dependiendo jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría, para que contribuyan al Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental.

Que conforme a lo antes expuesto y con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental, el Ejecutivo ha considerado conveniente establecer de manera concreta e integral los alcances, responsabilidades y competencias de los Órganos de Control y Evaluación Interna que coadyuvan en estas tareas y objetivos a la Secretaría de la Contraloría, por lo que es necesario que se constituyan como parte de su estructura orgánica, dependiendo jerárquica, funcional y presupuestalmente de esta dependencia, a efecto de otorgarles autonomía en el ejercicio de sus facultades, para fortalecer su independencia respecto de las diferentes dependencias, órganos administrativos desconcentrados o entidades donde realicen sus funciones en apego a los lineamientos y programas de trabajo que al efecto emita la Secretaría de la Contraloría.

Mediante la creación del acuerdo en el cual se establece que los Órganos de Control y Evaluación Interna de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de la administración pública del estado, se constituyen como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de la Contraloría del Estado, dependiendo de ella jerárquica, funcional y presupuestalmente, para que

contribuyan al fortalecimiento del sistema de control, evaluación y auditoría gubernamental y de su objeto general.

Y por consiguiente, queda sin efecto alguno el “Acuerdo mediante el cual se crean los Órganos de Control y Evaluación Interna en las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal como Unidades Administrativas dentro de la Estructura Orgánica de estas, dependiendo jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría del Estado, para que contribuyan al Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental” publicado el veintiocho de febrero del año dos mil uno en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Es importante señalar, en todo caso que el futuro de la administración pública depende de que aumente el profesionalismo y la productividad, para lo cual se promueva la capacitación y la motivación del personal, para que mejore su percepción sobre los problemas sociales. Es importante también que se aumente la nitidez de las leyes, la transparencia de las decisiones públicas y la obligación de los funcionarios de asumir la responsabilidad plenamente y practicar la rendición de cuentas (Guerrero, 2003).

CAPÍTULO III

MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ÓRGANO DE CONTROL Y EVALUACIÓN INTERNA

En el presente capítulo, hablaremos de la modernización de la administración pública aplicada al Órgano de Control y Evaluación Interna. Dentro de los puntos a desarrollar están: la aplicación de cambios en el marco normativo actual en el cual destacamos los temas principales que todo gobierno debería considerar y modernizar en virtud de las necesidades de la sociedad y la Nueva Gestión Pública. Cambios en las políticas y estructuras del Órgano de Control y Evaluación Interna, para enfrentar las nuevas competencias del mismo y en el último punto del presente capítulo plasmaremos el cambio de visión del Órgano de Control y Evaluación Interna, de conformidad a los requerimientos de la nueva gestión pública.

3.1. Aplicación de cambios en el marco normativo

La legislación es pieza importante del desarrollo regional, y más aún en esta era de la nueva gestión pública en donde las formas tradicionales de desempeñar la administración pública se están renovando constantemente. La necesidad de incorporar prácticas innovadoras en la articulación de los sectores privados, públicos y sociales en el quehacer del Estado es materia que implica la modificación o la inclusión de ciertos artículos en los instrumentos del marco jurídicos gubernamental. Ejercicio, que según Cabrero (2006), ya han realizados países de Latino América a favor del desarrollo de sus comunidades (Ken, 2010).

En un estado de derecho, las políticas públicas deben ser la traducción de las leyes de una determinada materia (regulación, educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, agricultura, etc.) en objetivos a lograr en determinado tiempo, con metas claras, y actores claves conducidos, inducidos y coordinados por el sector público. Otro punto importante es que las políticas públicas, para fines prácticos, se deben traducir en acciones que permitan incorporar las demandas ciudadanas. Esta parte es novedosa por lo que muchos instrumentos legales públicos no los contemplan (Ken, 2010).

Es necesario emplear la creatividad, flexibilidad entre Estado y ciudadanía y dentro de ésta última la participación de diferentes grupos de interés (incluyendo de partidos políticos) para que, en conjunto con el sector público, incluyan nuevas directrices para la elaboración de políticas públicas en los instrumentos legales. Estos instrumentos legales son la guía para la acción pública dado que la implementación de las políticas públicas tiene su repercusión directa sobre la sociedad (Ken, 2010).

Según Cabrero (2006) una de las formas de gestión que mayor auge ha ocupado en los últimos años en México es precisamente el uso de las políticas públicas que ha permitido coordinar el trabajo entre los tres niveles de funcionarios gubernamentales. Es decir, los operativos, los coordinadores y los estrategas. Más aun podríamos decir que las políticas públicas unen a la ciencia de la administración pública actual, o sea, la nueva gestión pública, con el desarrollo regional. Esta unión nos conduce al desarrollo endógeno, entendido y asumido por los administradores públicos de esta nueva gestión pública, que desempeñan su función con la actitud de servir a los ciudadanos, con la misión de mejorar sus niveles de vida, de hacerlos productivos, de aprovechar sus capacidades locales.

Derivado de los cambios en la administración pública en el Estado de Quintana Roo y de conformidad a lo establecido en el plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016**, es necesaria la modificación al marco normativo actual que rige a los Órganos de Control y Evaluación Interna, el cual está fundamentado en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, y principalmente en el Acuerdo mediante el cual se crean los Órganos de Control y Evaluación Interna de las Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal.

Por una parte la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, establece las facultades que tienen las Dependencias del ejecutivo del estado. Dentro de ellas se establecen las correspondientes a la Secretaría de la Contraloría, de la cual los Órganos de Control y Evaluación Interna dependen jerárquica, funcional y presupuestalmente, como a continuación se detalla.

De conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo en su artículo 40, a la Secretaría de la Contraloría corresponde el despacho de los siguientes asuntos: de los cuales mencionaremos los directamente relacionados con las funciones de las contralorías internas.

I. Consolidar, coordinar, regular, supervisar y difundir el Sistema de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental e intervenir en la elaboración de los programas sectoriales e institucionales del mismo, con base en la legislación, normatividad y criterios que regulan la materia. Además, elaborar los estudios y programas de control, evaluación y auditoría gubernamental; lo anterior en congruencia con las metas y objetivos del Sistema de Planeación del Desarrollo del Estado; asimismo conducir las relaciones con la Federación para la coordinación de acciones en esta materia;

II. Consolidar, regular, supervisar y asistir a los órganos de control y evaluación interna de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, a nivel central y regional, procurando su vinculación con el modelo de organización y desarrollo regional del Estado, bajo criterios de eficiencia, productividad, ahorro y transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población;

IV. Procurar que en la instrumentación y supervisión del Sistema Estatal de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental, participen las unidades señaladas en la fracción segunda, con información y programas específicos de su responsabilidad, que se vinculen con las metas y objetivos del programa y el sistema estatal a cargo de la Secretaría de la Contraloría; asimismo, fomentar que en el desarrollo del Sistema y programas a su cargo se promueva y asegure la participación ciudadana;

V. Ejercer las facultades de coordinación sectorial de la Dependencia, reservando a sus áreas centrales las funciones globales de regulación, control, evaluación y auditoría gubernamental, y delegarlas a las unidades de control y evaluación interna directos de la dependencia o entidad a la que se encuentran adscritas. Igualmente, proporcionarles la asistencia y apoyo técnico que requieran para el desarrollo de sus funciones. En materia de

responsabilidades aplicar lo dispuesto por la legislación y normatividad del Estado, en forma directa o por conducto de las unidades internas competentes en la materia;

VIII. Establecer, regular, emitir y coordinar las bases para la realización de auditorías, inspecciones e inventarios gubernamentales en los sectores de la Administración Pública del Estado, así como realizar aquellas auditorías que se requieran en sustitución o apoyo de los órganos de control y evaluación interna o bien llevarlas a cabo cuando lo solicite la Secretaría de Hacienda o los titulares de las dependencias y entidades de la misma;

XVII. Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control interno en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, que se cumplan las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro, contabilidad, contratación y pago de personal, contratación servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamiento, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes y demás activos de recursos materiales, así como almacenaje;

XI. Normar, promover y coordinar el desarrollo para la modernización e innovación de la Administración Pública.

XIV. Emitir la normatividad que regule los Reglamentos interiores, Manuales Administrativos y demás instrumentos que sean de observancia general de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Estatal, así como vigilar su cumplimiento

XX. Promover, ante las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades, los mecanismos para informar a la población de los trámites y servicios que prestan.

XXX. Informar periódicamente al Ejecutivo Estatal sobre el resultado de las evaluaciones respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades

competentes, cuando proceda, del resultado de dichas intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas; así mismo informar a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo de la evaluación de los programas que manejen o involucren recursos federales, en los términos de los acuerdos o convenios respectivos.

XXXI. Recibir, registrar, custodiar y actualizar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Estatal y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y las demás disposiciones jurídicas aplicables;

XXXIII. Impulsar la participación y corresponsabilidad en las tareas de control, vigilancia y evaluación de la gestión pública, y promover la creación de mayores vínculos y canales de comunicación entre la ciudadanía y el gobierno.

XXXIV. Recibir, atender, registrar y darle seguimiento a las quejas, denuncias y sugerencias que presente la ciudadanía en contra de actos, omisiones o conductas de los servidores públicos de la Administración Pública del Estado en el ejercicio de sus funciones;

XXXV. Tramitar y resolver, de conformidad con las disposiciones aplicables, las inconformidades que presenten los particulares con motivo de la adquisición o arrendamiento de los bienes muebles, prestación de servicios de cualquier naturaleza, obras públicas y servicios relacionados con las mismas, concesiones, acuerdos, convenios, contratos y cualquier otro acto jurídico celebrado por la Administración Pública Estatal.

XXXVI. Emitir, formular y notificar los pliegos de responsabilidades en los términos de ley; así como conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos, con motivo de quejas o denuncias de los particulares o de auditorías practicadas por los órganos de control a las dependencias y entidades de la administración pública, para

constituir responsabilidades administrativas. También aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalen, en su caso, hacer del conocimiento de los hechos a la autoridad competente o presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, colaborando ampliamente para tal efecto;

XXXVIII. Coordinar e intervenir con las unidades de control, evaluación y auditoría gubernamental en la verificación de las actas de entrega recepción de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal;

XL. Emitir, normar, promover, coordinar y regular los procedimientos vinculados con el desarrollo de gobierno digital que deberán aplicar las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Estatal.

Dichos cambios en la normatividad por la modernización de la administración pública en el estado, dentro de las actividades que le compete a la Secretaría de la Contraloría relacionados directamente con las funciones de los Órganos de Control y Evaluación Interna, generan un campo de acción amplio en el desarrollo de sus actividades, pudiendo llevarlas a cabo con mayor eficiencia y eficacia, para alcanzar los objetivos principales.

La consolidación, regulación, supervisión y asistencia a los órganos de control y evaluación interna de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, bajo criterios de eficiencia, productividad, ahorro y transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población, se ve fortalecida con los cambios en la normatividad de la Secretaría de la Contraloría del Estado, acompañada por los cambios estructurales al interior de la misma.

Acorde a lo anterior, el plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016**, considera como un rubro importante la Modernización de la Administración Pública, estableciendo estrategias y líneas de acción para consolidar su desarrollo e implementar un modelo con base en sistemas de gestión que permita configurar una organización gubernamental flexible y eficaz; un modelo de gestión pública para contribuir

en el desarrollo de una administración pública de vanguardia, moderna, cercana a la sociedad, profesional, honesta, transparente y competitiva, capaz de enfrentar con eficacia y eficiencia, los retos actuales y futuros de la entidad.

Por otro lado, y contribuyendo a la modernización de la administración pública, a través de la Secretaría de la Contraloría del Estado, ésta se ve reforzada mediante la creación del acuerdo en el cual se establece que los Órganos de Control y Evaluación Interna de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de la administración pública del estado, se constituyen como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de la Contraloría del Estado, dependiendo de ella jerárquica, funcional y presupuestalmente, para que contribuyan al fortalecimiento del sistema de control, evaluación y auditoría gubernamental y de su objeto general.

La Secretaría de la Contraloría para el ejercicio de sus atribuciones en su carácter de órgano coordinador y normativo del Sistema Estatal de Control, Evaluación y Auditoría Gubernamental, se constituirá adicionalmente a las unidades administrativas ya previstas en la legislación vigente del Estado con las Unidades Administrativas denominadas Órganos de Control y Evaluación Interna, quienes dependerán jerárquica, funcional y presupuestalmente de esta.

Corresponde a los Órganos de Control y Evaluación Interna, previo acuerdo con la Secretaría de la Contraloría, en el ámbito de su competencia, el desempeño de las siguientes facultades:

- I. Realizar auditorías tendientes a verificar que en las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de que se trate, se observen las normas y disposiciones vigentes aplicables en cada una de ellas;
- II. Fiscalizar, inspeccionar y evaluar el ejercicio del presupuesto autorizado a la dependencia, órgano administrativo desconcentrado y/o entidad paraestatal asignado a su comisión;

III. Recepcionar, atender y tramitar las quejas y denuncias que se interpongan en contra de los servidores públicos de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de su comisión, e informar de inmediato al Titular de la Secretaría de la Contraloría;

IV. Investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones en apego a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado;

V. En el caso de existir responsabilidad por parte de los servidores públicos, instrumentar los procedimientos administrativos y disciplinarios, fincando la responsabilidad administrativa a que hubiere lugar en los términos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado;

VI. Promover y evaluar las medidas de modernización y simplificación administrativas que se realicen en las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de su comisión, proponiendo en su caso aquellas otras que se consideren convenientes;

VII. Realizar las funciones que de acuerdo con las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y demás disposiciones, corresponda ejecutar a la Secretaría de la Contraloría, conforme a los lineamientos y programas de trabajo que dicha dependencia determine;

VIII. Informar al Titular de la Secretaría de la Contraloría en forma inmediata el resultado de las acciones, comisiones o funciones que se le encomienden y sugerir la instrumentación de normas complementarias en materia de control;

IX. Intervenir en los procesos de entrega y recepción de las unidades administrativas de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y/o entidad paraestatales de que se trate;

X. Coadyuvar en el ámbito de su competencia, con las Unidades Administrativas de la Secretaría de la Contraloría, conforme a las disposiciones legales; y

XI. Las demás que expresamente le señale el Titular de la Secretaría de la Contraloría y demás disposiciones jurídicas aplicables.

Con las modificaciones al marco normativo de creación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, la Contraloría del Estado pretende darle otra visión y fuerza a los mismos, pasando a ser de un órgano que revise las irregularidades realizadas en ejercicios anteriores, a ser un órgano que realice auditorías tendientes a verificar se cumpla con la normatividad y disposiciones vigentes, al momento de estar ejerciendo el gasto autorizado en cada Dependencia, Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades Paraestatales de que se trate.

En apego al modelo de gestión de esta administración pública en el Estado, dentro de las funciones encomendadas a los Órganos de Control y Evaluación Interna, se da más realce a la atención a la ciudadanía, a la transparencia y rendición de cuentas, a través de la supervisión de los actos y conductas de los servidores públicos, de la fiscalización al ejercicio del presupuesto autorizado y con el cambio de adscripción total a la Secretaría de la Contraloría del Estado.

3.2. Modernización de las políticas y estructuras del Órgano de Control y Evaluación Interna.

La permanencia de la función de la administración pública en el desarrollo económico sustentable consiste en la planificación y la gestión de las políticas y la movilización de los recursos y los programas de gasto público. En el grado en que esa función se reorienta desde la prestación de servicios públicos, hacia la facilitación, la promoción y la reglamentación, necesita nuevas actitudes y técnicas novedosas, así como competencias profesionales mayores. Para lograr políticas adecuadas en un mundo universalizado y complejo, es necesaria más capacidad de los servidores públicos y mayor eficiencia de los sistemas administrativos. Por lo tanto, políticas macroeconómicas sólidas son la base de un crecimiento económico sustentable que depende de un marco claro y estable de actividad gubernamental en el comercio y en la materia de competencia, así como en el control de los monopolios, y en las materias laboral, ambiental, de inversiones extranjeras y fiscal (Guerrero, 2003).

Hay que añadir medios administrativos muy útiles como la evaluación de desempeño, la planificación estratégica, la transparencia, la rendición de cuentas, el traspaso de competencias y la descentralización de la toma de decisiones. Cada administración pública nacional entraña una singularidad, de modo que ella misma determina sus requerimientos en materia de formación de capacidades (Guerrero, 2003).

La innovación del Estado, elemento fundamental de la nueva gestión pública, depende de la calidad del recurso humano. La calidad del recurso humano está determinada por el nivel y calidad de desarrollo en la localidad en cuestión. Es por eso que uno de los indicadores del desarrollo humano y de desarrollo regional es la educación, la vivienda, la salud y el ingreso, entre otros factores de bienestar. Los factores socioeconómicos, así como los económicos productivos, influyen en el nivel y calidad de desarrollo de los individuos, por lo que los criterios de los que depende la nueva gestión pública van a estar determinados por estos factores. En el caso específico de la innovación gubernamental como en la participación ciudadana, el nivel y calidad de desarrollo es primordial. La expresión concreta de estos niveles y calidad de desarrollo se manifiesta en la calidad de la administración y gestión municipal. A su vez, se ha observado que la innovación en la gestión pública guarda relación con el liderazgo con el que se desempeñe el alcalde (Ken, 2010).

Poom (2006:90) cita a Moore (1998) el cual propone que el ejercicio del liderazgo es una de las técnicas de gestión política. En principio porque las acciones de los actores decisores legitiman su presencia en contexto de crisis y descontento a través de soluciones a las latentes demandas ciudadanas. En esos casos se hace necesaria la presencia de personas creativas con formación profesional para que desde el puesto de representación hagan funcionar eficiente y eficazmente mecanismos de solución a los problemas públicos. Poom (2006) sugiere que un alcalde entrenado y preparado académicamente tiene ventaja comparativa respecto a otros para llevar a cabo ideas nuevas y proponer soluciones a los problemas que enfrenta el municipio que administra. Lo que indica, teóricamente, que cuanto mayor es la escolaridad de un alcalde, existe más probabilidad de que se incremente el número de programas innovadores en un municipio.

El espacio local, según Poom (2006:17) se ha convertido en un lugar que contiene los ingredientes necesarios para observar las acciones de un líder. Por ello, uno de los principales factores que influyen en la construcción de liderazgos locales es la preparación y el profesionalismo de los alcaldes. Los estudios de Cambell y Fuhr (citados por Poom Medina, 2006) subrayan que la revalorización de los gobiernos locales, los nuevos estilos de liderazgo que se presentan y la mayor profesionalización de los ejecutivos son elementos importantes en el proceso de búsqueda de metas en cuanto a eficiencia de la organización.

El Gobierno Estatal actual a través del plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016**, deja plasmado las directrices a seguir para modernizar la administración pública, de conformidad a las exigencias que imperan hoy en día en la nueva gestión pública. Derivado de lo anterior, es necesario analizar y llevar a cabo cambios a la normatividad del órgano de control y evaluación interna, así como modificar la forma de operatividad que se estaba llevando a cabo.

Antes de la modernización de la administración pública, la visión que se tenía de los órganos de control y evaluación interna ante la Secretaría de la Contraloría, era tan solo una unidad de apoyo dedicada a revisar el gasto ejercido y por consiguiente la Secretaría se limitaba a llevar un control de las revisiones hechas en cada una de las contralorías internas.

Es por ello que actualmente se sugiere a la Secretaría de la Contraloría del Estado, designe un área específica para la coordinación de todos los asuntos relacionados con las contralorías internas de las dependencias que cuenten con dicha unidad administrativa. Para ello se crea la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, instancia ante la cual se le designa generar las directrices bajo las cuales operaran las contralorías internas adscritas ahora totalmente a la Secretaría de la Contraloría Estatal.

La Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna está integrada de la siguiente manera (ver figura 2):

- Departamento de vinculación con los OCEI.
- Órganos de Control y Evaluación Interna (staff)

Con la modernización de la administración pública y la integración de la Coordinación de los OCEI dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de la Contraloría, las políticas de operación de los Órganos de Control y Evaluación Interna se ven inmersas en un cambio.

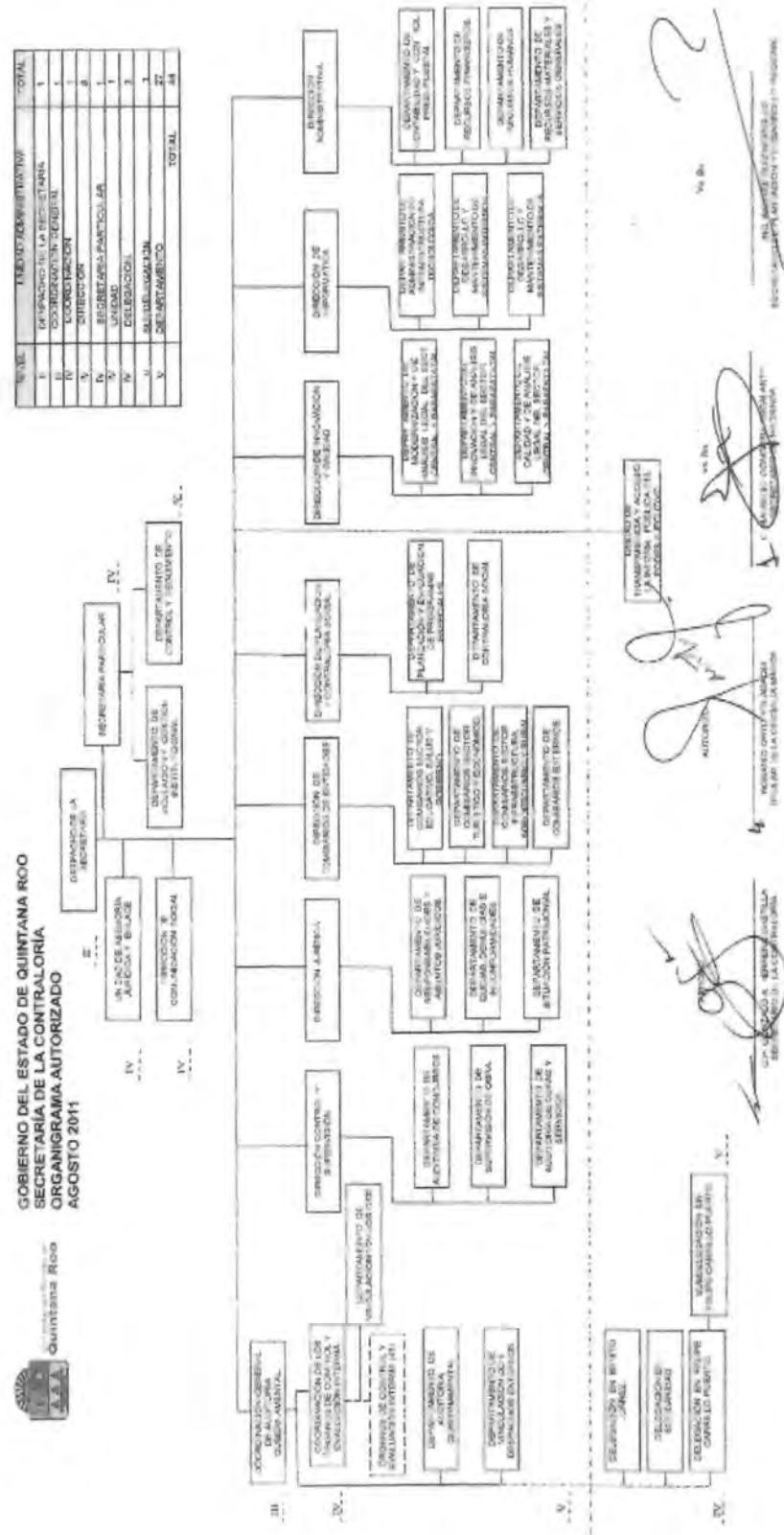
Anteriormente los programas operativos anuales que elaboran los Órganos de Control y Evaluación Interna eran presentados para su aprobación en la dependencia donde estaban adscritos; en la actualidad dichos programas operativos anuales, se presentan ante la Coordinación de los OCEI, para su visto bueno y autorización de los mismos. En estos programas se plasman todas las actividades a llevar a cabo en cada una de los Órganos de Control y Evaluación Interna durante el ejercicio en cuestión, así como el presupuesto requerido para su operatividad.

Toda solicitud de orden de intervención de auditoría, ahora son solicitadas a través de la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna para su revisión y visto bueno, posteriormente, dicha coordinación solicitará al Secretario de la Contraloría la autorización correspondiente.

De igual manera no había una coordinación en las actividades o necesidades de los Órganos de Control y Evaluación Interna con las diversas direcciones que integran a la Secretaría de la Contraloría del Estado, actualmente toda necesidad, apoyo de las actividades de los Órganos de Control y Evaluación Interna, son presentadas y generadas a través de la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, dándole un seguimiento oportuno en tiempo y forma, agilizando así los procesos de flujo de información necesarios en las actividades cotidianas de los Órganos de Control y Evaluación Interna.

Los cambios estructurales generados por la modernización de la administración pública en relación a la figura 1, implican que el Órgano de Control y Evaluación Interna, se ubica actualmente dentro del organigrama como una unidad de staff dependiente de la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, de la Secretaría de la Contraloría del Estado (figura 2).

Figura 2. El Órgano de Control y Evaluación Interna, dependiente de la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna de la Secretaría de la Contraloría del Estado



Fuente: Gobierno del Estado de Quintana Roo, Secretaría de la Contraloría del Estado 2011.

Antes de los cambios en el marco normativo de los Órganos de Control y Evaluación Interna, había una relación mínima con las Unidades Administrativas de la Secretaría de la Contraloría, principalmente las Delegaciones de la Contraloría en los Municipios del Estado. Dentro de los programas de trabajo había actividades que podrían ser cubiertas por dichas delegaciones, sin embargo en la práctica los Órganos de Control y Evaluación Interna, eran los encargados de ir a realizar dichas encomiendas en los municipios del estado. Con los cambios en el marco normativo, se establece un punto importante el cual viene a generar un cambio en las políticas de operación de los Órganos de Control y Evaluación Interna en relación a las facultades que tienen las Delegaciones de la Contraloría en los Municipios; derivado de lo antes expuesto, actualmente se coadyuva con las unidades administrativas conforme a las disposiciones legales establecidas para tal efecto. Es decir, se generó una coordinación con las delegaciones, con la finalidad de que éstas puedan llevar a cabo actividades o encomiendas de apoyo en los municipios de su competencia que sean requeridas derivadas de los procesos operativos de los Órganos de Control y Evaluación Interna, contribuyendo de esta manera a una mejor práctica en la administración pública, con transparencia y rendición de cuentas en la Secretaría de la Contraloría para el Gobierno del Estado.

Anteriormente la información emitida por los Órganos de Control y Evaluación Interna, era turnada para su control a la Coordinación de Auditoría Gubernamental, en los casos de las revisiones en las dependencias de adscripción llevaban un control de las mismas desde su inicio hasta su conclusión. Dichas revisiones por lo general eran aplicables a ejercicios anteriores. Actualmente con los cambios en las políticas operativas de los Órganos de Control y Evaluación Interna toda la información generada es turnada a la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna para su visto bueno y retroalimentación, esto con la finalidad de unificar criterios y formas de presentación de la información generada en cada uno de los Órganos de Control y Evaluación Interna. De igual manera se genera un cambio en las revisiones a llevar a cabo, actualmente se realizan auditorías preventivas tendientes a verificar que en las dependencias, órganos administrativos y entidades paraestatales, se observen las normas y disposiciones vigentes en el ejercicio del presupuesto autorizado y asignado a su comisión y no de ejercicios anteriores.

Con estos cambios en las políticas de operación, los Órganos de Control y Evaluación Interna actualmente cuentan con el respaldo total de la Secretaría de la Contraloría del Estado en las actividades a ejecutar, esto contribuye a que se genere un clima de confianza en la relación sociedad – estado, con respecto al tema de transparencia y rendición de cuentas, ya que al depender tanto jerárquica, funcional y presupuestalmente de una sola Dependencia se da mayor fuerza y certidumbre a las instituciones que procuran seguridad y justicia al estado.

3.3. Las Nuevas Competencias

Los cambios generados en la administración pública y en el marco normativo de los Órganos de Control y Evaluación Interna, traen como consecuencia modificaciones a las competencias de los mismos, con respecto a las funciones que desempeñan, tal como se señala en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Aplicación de cambios en las competencias del Órgano de Control y Evaluación Interna, durante el ejercicio 2012.

Competencias	Características
Homogenización	Homogenización en los programas de trabajo y presentación de la información generada.
Involucramiento	Involucrar al personal en las labores de la contraloría interna, capacitación constante y aportar ideas o mejoras a los procesos de las actividades en la contraloría interna.
Transparencia	Fiscalizar, inspeccionar y evaluar el ejercicio del presupuesto autorizado a la Dependencia asignado a su comisión.
Rendición de cuentas	Informar a la Secretaría de la Contraloría el resultado de las acciones, comisiones o funciones encomendadas y sugerir la instrumentación de normas complementarias en materia de control.
Controles	Coadyuvar con las unidades administrativas de la Secretaría de la Contraloría conforme a las disposiciones legales.
Seguimiento	Dar seguimiento a las medidas generadas en las auditorías realizadas en las dependencias.

Prevención	Realizar auditorías tendientes a verificar las normas y disposiciones vigentes durante el ejercicio que se esté ejerciendo el gasto autorizado.
Atención ciudadana	Recepcionar, atender y tramitar quejas y denuncias en contra de los servidores públicos de las dependencias; promover y evaluar las medidas de modernización y simplificación administrativa que realicen las dependencias.

Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado a las funciones determinadas y labores cotidianas que se llevan a cabo en el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno.

Como podrá observarse en relación al cuadro 1 y lo presentado en cuadro 2 relativo a las competencias de los Órganos de Control y Evaluación Interna, las modificaciones realizadas a la estructura orgánica de la Contraloría del Estado y a los cambios en el marco normativo de los Órganos de Control y Evaluación Interna, han establecido y coordinado las directrices para un mejor funcionamiento de las contralorías internas; estos cambios contribuyen al fortalecimiento de la administración pública, bajo criterios de eficiencia, productividad, combate a la corrupción, transparencia en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población. Situación que anteriormente (cuadro 1) no estaban determinadas.

De igual forma, se mantienen otras funciones que también son relevantes en los Órganos de Control y Evaluación Interna, como son: labores de supervisión y requerimientos de cumplimiento a las declaraciones patrimoniales, atención y trámite a las quejas y denuncias interpuestas en contra de servidores públicos, así como la intervención en los actos de entrega – recepción de cargos en la Administración Pública; dichas actividades también contribuyen al fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en el gobierno de conformidad a los requerimientos que exige la nueva gestión pública.

Estas acciones llevadas a cabo en la Secretaría de la Contraloría y los Órganos de Control y Evaluación Interna, están apegadas a lo estipulado en el plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016**, en su eje temático **Quintana Roo Fuerte**,

dentro del cual se deriva el programa denominado **Administración de Resultados con Calidad**.

A través de dicho programa se garantiza un gobierno comprometido, que ofrezca una oportuna atención, mejores servicios y eficientes resultados a las necesidades sociales, con servidores públicos mejor capacitados, que asegure una mayor transparencia, rendición de cuentas y mayor participación ciudadana en la planeación y generación de la información para el desarrollo de la entidad.

Con respecto a la administración del patrimonio público, se desarrollarán acciones para modernizar la administración de los bienes patrimoniales de la administración pública estatal; así como fortalecer la planeación para el desarrollo promoviendo la participación ciudadana, evaluación de las acciones y la generación oportuna de información geográfica y estadística.

Se generará un Gobierno eficiente en base a sus procesos y resultados, consolidando el diseño y estructuración del gobierno ante los nuevos retos de la globalización identificando los procesos y estableciendo un modelo de calidad. De igual manera innovar la acción gubernamental con la aplicación integral y transversal de tecnologías de la información, para la funcionalidad efectiva de los procesos sustantivos, administrativos y estratégicos al interior de la administración pública de un Quintana Roo Digital.

Con las acciones llevadas a cabo a través de este programa se garantiza también un gobierno que contará con servidores públicos profesionales, generando un capital humano bien remunerado, con principios y valores éticos, de responsabilidad social, transparencia, legalidad y cultura de servicio con calidad.

3.4. Cambio de visión del Órgano de Control y Evaluación Interna

Según Guerrero (2001), la nueva gestión pública está relacionada con la sociedad civil y la descentralización, destacando el papel importante de la información, el presupuesto, el control de gestión y el manejo del recurso humano, por lo que la nueva gestión pública exige la adaptación de la administración pública a las nuevas realidades de la economía mundial y a las necesidades locales.

La esencia de la Nueva Gestión Pública hace hincapié en una forma de gobernar más incluyente y coordinada entre el Estado y la sociedad civil, lo que indica en el fondo un nuevo modo de gobernar. Renate Mayntz (en Poom, 2006:43) ha sugerido que gobernanza, en sentido moderno, significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil. Agrega que en la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan, y a menudo cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas.

Actualmente el modelo de la Nueva Gestión Pública obliga a que todo Gobierno lleve a cabo acciones en busca de una administración pública con instituciones fuertes y sólidas, con eficacia y eficiencia, que sea transparente y competitiva, moderna a las necesidades del gobierno y cercana a la sociedad. Es por ello que el Gobierno del Estado de Quintana Roo genera en el plan estatal de desarrollo denominado **Plan Quintana Roo 2011-2016** que son las directrices a seguir en su administración.

Derivado de los cambios en la Gestión Pública en el Gobierno del Estado de Quintana Roo, la aplicación del plan estatal de desarrollo del actual gobierno, y la modernización de la administración pública en la Secretaría de la Contraloría del Estado, surge un cambio estructural en la misma Secretaría que se basa en que las unidades de apoyo, órganos de control y evaluación interna (OCEI), pasen a ser parte de esta Secretaría tanto funcional, estructural y presupuestalmente, independizándose totalmente de las entidades donde estaban anteriormente adscritas.

Este cambio en la Gestión Pública da un giro a la visión que venían desempeñando las contralorías internas dentro de cada una de las entidades de la Administración Pública, es por ello que es necesario analizar, qué cambios se tendrían que implementar en las unidades de apoyo órganos de control y evaluación interna (OCEI), para pasar de ser unidades de apoyo que corrijan errores, a ser unidades de prevención, y de esta manera contribuir al fortalecimiento del sistema estatal para el control y evaluación gubernamental, de la Secretaría de la Contraloría del Estado como eje rector.

Para poder llevar a cabo este cambio de visión en el Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno, fue necesario realizar propuestas de modificaciones a la estructura de la Secretaría de la Contraloría del Estado y cambios en la operatividad al interior de los Órganos de Control y Evaluación Interna que ahora están adscritos en su totalidad a la Secretaría antes mencionada.

Anteriormente no se tenía una unidad administrativa con la cual se pudiera coordinar las actividades de los Órganos de Control y Evaluación Interna, por lo que en primera instancia se sugirió a las autoridades de la Secretaría de la Contraloría crear un área específica en la cual se coordinarían los Órganos de Control y Evaluación Interna y se puedan fijar las directrices a seguir en la operatividad de las contralorías internas ante la Secretaría de la Contraloría del Estado.

Dicha petición fue avalada y autorizada, ya que actualmente se creó la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, la cual es la encargada de llevar junto con los Órganos de Control y Evaluación Interna las directrices a seguir fortaleciendo a la Secretaría de la Contraloría como institución.

Toda vez creada la Coordinación, se solicita se lleven a cabo reuniones mensuales de trabajo para proponer y acordar los cambios en la operatividad de los Órganos de Control y Evaluación Interna y así poder llegar al objetivo de cambio de visión de las contralorías internas.

Se propone la homogenización de los programas de trabajo de los Órganos de Control y Evaluación Interna, esto con la finalidad de poder medir los alcances, metas y cumplimiento de programas, cubriendo las actividades básicas de toda contraloría interna, alcanzando el objetivo trazado.

Para poder dar un mayor cumplimiento al cambio de visión, dentro de las principales actividades del Órgano de Control y Evaluación Interna, se propone de igual manera llevar a cabo las auditorías de prevención al momento de ejercer el gasto autorizado en cada dependencia, en lugar de realizar revisiones de ejercicios anteriores, esto con la finalidad de verificar y fiscalizar que se apeguen a lo establecido en la normatividad

vigente. Es decir dejar de ser una unidad de apoyo correctiva y ser una unidad de apoyo preventiva.

De igual manera se hace la propuesta a la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, que al llevar a cabo las auditorías en las dependencias, y se emita el informe correspondiente y cédulas de seguimiento, unificar dicho informe y cédulas de conformidad a las Guías de Auditorías emitidas para tal efecto. Esto con la finalidad de que se maneje un solo formato de auditorías al interior de todos los Órganos de Control y Evaluación Interna.

Derivado de la propuesta anterior se sugiere a la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, que esta coordinación sea la encargada de revisar los informes correspondientes para que se tenga un solo criterio de presentación y de contenido básico de la información requerida, salvo los casos especiales que sean solicitados por instancias superiores.

Así mismo, se sugiere a la coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, priorizar las actividades primordiales y trascendentes que se estaban llevando a cabo en el Órgano de Control y Evaluación Interna, y dejar de hacer actividades como verificaciones semanales vehiculares, asistencias de personal, entre otras que solamente nos quitan tiempo e incrementan el gasto.

Se recomienda la capacitación constante al personal en general de toda el Órgano de Control y Evaluación Interna, para que estos conozcan y se identifiquen con la Secretaría de la Contraloría del Estado, las actividades que se llevan a cabo a través de esta y estén actualizados en los temas que son básicos en materia de normatividad y de la Nueva Gestión Pública.

Derivado del punto anterior se recomendó, tomar en cuenta e involucrar a todo el personal al interior de los Órganos de Control y Evaluación Interna a conocer las diversas actividades que se realizan al interior, ya que de esta manera los motiva a ser mejores funcionarios, preparados, profesionales, dando apertura a opiniones y aprovechando mejor al capital humano de trabajo que muchas veces no es valorado en sus áreas.

Así mismo en relación a los dos puntos anteriores se llevarán a cabo evaluaciones constantes al personal para que estos se mantengan actualizados y con los conocimientos básicos de lo que se realiza en un Órgano de Control y Evaluación Interna. Esto con la finalidad de poder apoyar y llevar a cabo un trabajo de equipo entre los Órganos de Control y Evaluación Interna cuando así requieran el apoyo.

De igual manera y con base en los cambios generados en la administración pública se realizó la propuesta de incluir en nuestros programas de trabajo, ante la Coordinación de los Órganos de Control y Evaluación Interna, la atención ciudadana, supervisando y verificando a través de encuestas el grado de satisfacción de la población y aceptación de los servicios que ofrecen las dependencias a la sociedad.

Con la aplicación de todas estas propuestas al interior del Órgano de Control y Evaluación Interna de la Oficialía Mayor de Gobierno, y en general en todos los Órgano de Control y Evaluación Interna de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, derivado de la modernización en la Administración Pública y la Secretaría de la Contraloría del Estado, se da un giro a la visión que venían desempeñando las contralorías internas dentro de cada una de las entidades de la Administración Pública, dejando de ser unidades de apoyo correctivas, para pasar a ser unidades de apoyo preventivas, contribuyendo al fortalecimiento del sistema estatal para el control y evaluación gubernamental.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día el concepto de administración para el desarrollo es considerado parte del inicio de los cambios en la administración pública, pues se concibió esencialmente como una aproximación teórica que aportaría conocimiento para reorientar nuevas investigaciones y elaborar recomendaciones de políticas y de gestión pública.

Es imposible formular un modelo general de administración pública aplicable a todos los países en desarrollo. Aunque con frecuencia resulta útil destacar ciertas características comunes en los sistemas administrativos, es necesario tener siempre presente la diversidad de los sistemas y situaciones de la administración pública y la deficiencia de los modelos cuando se aplican a situaciones reales. Además, muchos de los modelos de desarrollo se formulan desde el punto de vista de una sola disciplina o de una percepción particular de los problemas y de su solución. En tales casos, debe reconocerse que representan únicamente un segmento de la realidad, o la realidad desde un determinado punto de vista.

El carácter de las actividades desempeñadas por la administración pública para atender demandas cambiantes al calor del papel esencial del gobierno en el proceso de desarrollo, el ambiente político y el contexto internacional, propiciaron que sus tareas comenzaran a mirarse desde diversas ópticas. Por un lado, la administración pública se contempló como un progreso genérico común en la conducción de todas las actividades públicas, por lo que debería tener la capacidad de fijar lineamientos, tomar decisiones, planificar, implementar, movilizar, asignar recursos, proveer servicios y evaluar resultados. Por otro lado, se consideraron las demandas que se le turnaban internamente, de modo que la administración pública debería ser capaz de reunir y analizar información para tomar decisiones, organizarse para dirigir sistemas complejos, establecer servicios de personal capacitado, usar recursos de un modo efectivo, y supervisar y fiscalizar adecuadamente sus actividades.

El ritmo acelerado del cambio de las condiciones de la interacción mundial, demanda que las administraciones públicas nacionales tengan más dinamismo y capacidad de respuesta. La función moderna de la administración pública es la de sustentar el crecimiento económico, promover el desarrollo social, facilitar el desenvolvimiento de la infraestructura y proteger el medio ambiente, promover las asociaciones, administrar los programas de desarrollo, y mantener el marco jurídico y normativo actualizado.

Ante estas condiciones que imperan actualmente, el Gobernador del Estado de Quintana Roo, para el logro de los fines trazados como Gobierno, generó un plan estatal de desarrollo denominado Plan Quintana Roo 2011-2016, a través del cual se contemplan todas las vertientes necesarias para tener una administración pública moderna, acorde a las necesidades del gobierno y la sociedad quintanarroense.

Hoy en día es necesaria la modernización de la administración pública, que esté alineada a las necesidades de crecimiento económico del estado, tal como lo estipula el Plan Quintana Roo en sus ejes temáticos: Un Quintana Roo Solidario, con oportunidades sociales y progreso comunitario; un Quintana Roo Competitivo, con crecimiento productivo, competitividad y empleo; un Quintana Roo Verde, con crecimiento ordenado y sustentable; y un Quintana Roo Fuerte, con seguridad y justicia moderna y una administración con calidad.

Es por ello que se recomienda analizar constantemente las políticas de operación de una entidad, para poder determinar si se requiere generar cambios. Anteriormente los Órganos de Control y Evaluación Interna dependían de la entidad donde prestaban sus servicios, actualmente cuentan con el respaldo total de la Secretaría de la Contraloría del Estado en las actividades a ejecutar, esto contribuye a que se genere un clima de confianza en la relación sociedad – estado, con respecto al tema de transparencia y rendición de cuentas, ya que al depender tanto jerárquica, funcional y presupuestalmente de una sola Dependencia se da mayor fuerza y certidumbre a las instituciones que procuran seguridad y justicia al estado.

La modernización de la administración pública es un proceso continuo, el cual debe ser retroalimentado, dándole continuidad a la aplicación de los cambios generados en la nueva gestión pública. Esto debido a las exigencias que imperan a nivel Internacional dentro del campo de la administración pública.

No debemos dejar a un lado el papel que juega la ciudadanía, ya que actualmente están más involucrados en el desempeño de las actividades del gobierno y los beneficios que dichas actividades puedan ofrecerles. Esto contribuye, en mucho, a que el gobierno se conduzca con transparencia y con una mejor práctica de rendición de cuentas.

En la nueva gestión pública, la responsabilidad del desarrollo regional recae no sólo en el gobierno, sino que se comparte con la ciudadanía. Esto significa, que la gestión pública actual requiere de cambios en la manera de operar, en la estructura de decisiones, en las definiciones de sus competencias y en los criterios en relación a la planeación, al desarrollo, a la formulación de políticas y a la misma administración pública.

Las políticas públicas juegan un papel muy importante en la administración pública, ya que son la traducción de las leyes de una determinada materia (regulación, educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, agricultura, etc.) en objetivos a lograr, en determinado tiempo, con metas claras, y actores claves conducidos, inducidos y coordinados por el sector público.

Es por ello que es de suma importancia involucrar a los funcionarios públicos en el desarrollo de las políticas y lineamientos a modernizar, esto debido al papel que estos desempeñan dentro de la administración pública ya que con ello contribuyen al logro de los fines alcanzados.

Es necesaria la formación y capacitación del personal de la administración pública, incluyendo a los funcionarios de todos los niveles, específicamente en el caso que nos atañe a los funcionarios de los Órganos de Control y Evaluación Interna, para que estos puedan

involucrarse y comprender los cambios de una nueva gestión pública la cual conlleva planes, programas y proyectos para el logro de los fines trazados en la administración pública; para eficientar la atención a las necesidades productivas en los sectores económicos; para practicar la transparencia y rendición de cuentas; para incorporar la participación ciudadana en los procesos de gestión pública.

Así mismo, se recomienda la unificación de criterios, establecer programas, formatos y guías de trabajo, que permitan a los Órganos de Control y Evaluación Interna operar bajo criterios de eficiencia y eficacia y contribuir a alcanzar los objetivos trazados.

Sugerir la instrumentación de normas complementarias en materia de control, que contribuyan al fortalecimiento de las políticas públicas determinadas a través de la Secretaría de la Contraloría, así como a la Administración Pública del Gobierno del Estado.

Es necesario también realizar periódicamente procesos de autoevaluación de los objetivos y metas alcanzadas, ya que a través de ellos podremos determinar si se está cumpliendo con lo planeado, así como si estos, fueron las medidas adecuadas como parte del cambio y modernización de la administración pública.

Es por ello que en el presente proyecto se realizaron las propuestas necesarias para alcanzar el cambio de visión de los Órganos de Control y Evaluación Interna (cambios en las políticas públicas, en la estructura orgánica para no depender de dos Instancias, así como en la adecuación de la estructura interna de la Secretaría de la Contraloría y cambios normativos dentro de las competencias que amparan el funcionamiento de los Órganos de Control y Evaluación Interna), propuestas que contribuyen al fortalecimiento del mismo y de las actividades que deben llevar a cabo, en apego a la nueva gestión pública, a la modernización de la administración pública dentro de la Secretaría de la Contraloría del Estado y de conformidad a lo establecido en las directrices del Plan Quintana Roo 2011-2016, emitido por el Gobierno del Estado.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Villanueva, Luis (2004). Capítulo 2º (nueva gestión pública) libro Políticas Públicas. Ed. Porrúa.
- Arellano Gault, David (2004). Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina. Ed. INAP
- Borge Angulo, Roberto. **Plan Quintana Roo 2011-2016**. Chetumal Quintana Roo, México, 2011.
- Becerra Lois, F. A. y Diez Valladares, O.R. (2008). "El Espacio Regional como Escenario de los Procesos de Globalización. La Región Ante el Nuevo Milenio" en Barrios Napurí, Carlos. Coordinación. El Desarrollo Empresarial desde la Perspectiva Local. Julio del 2008. Red Académica Iberoamericana Local Global, Edición Grupo EUMEDNET, Universidad de Málaga, España.
- Cabrero Mendoza, E. (2006). Acción Pública y Desarrollo Local. FCE. México.
- Castelazo R. José, (2007). Administración Pública: una visión de estado. Ed. INAP
- Chávez de Paz, D. (2008). "Globalización, Crecimiento Económico y Pobreza en América Latina", en Barrios Napurí, Carlos. Coordinación. El Desarrollo Empresarial desde la Perspectiva Local. Julio del 2008. Red Académica Iberoamericana Local Global, Edición Grupo EUMEDNET, Universidad de Málaga, España.
- Dachary, César A (1992). "Quintana Roo: Los Retos de Fin de Siglo ¿Hacia un Desarrollo Desigual" en César Dachary, A; Navarro López, D y Arnaiz Burne, S. M. (Editores). Quintana Roo: Los Retos de Fin de Siglo. CIQRO, Chetumal, Quintana Roo.
- Delgadillo M, J. (2004). "Desarrollo regional y nueva función del Estado en la Globalización del territorio" en Delgadillo Macías, Javier (Coordinador). Planeación Territorial, Políticas Públicas y Desarrollo Regional en México. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro Regional de Investigaciones Interdisciplinarias, Serie Cuadernos del CRIM No. 5. Cuernavaca, Morelos. México.
- Galindo Camacho, Miguel. (2000) "Teoría de la Administración Pública" Ed. Porrúa
- García López, Jesús. (2002). "Modernización y Eficiencia en la Prestación de Servicios Públicos" en Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, A.C. y Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo. Memoria. Foro Institucional Para el Fortalecimiento de los Gobiernos y la Modernización de las Administraciones Públicas Municipales.
- Guerrero Omar (2003) Gerencia pública en la globalización. Ed. Porrúa.

- Guerrero Omar (2005). Reseñas de la Gerencia Pública en la Globalización, foro internacional Barceinas.
- Guerrero Olvera, Miguel (2010). La Nueva Gestión Pública: un modelo privatizador del proceder del estado. IAPEM.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Ley Orgánica de la Administración Pública** del Estado de Quintana Roo. Periódico oficial del estado, marzo de 2011.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Ley Orgánica de la Administración Pública** del Estado de Quintana Roo. Periódico oficial del estado, diciembre de 2011.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Ley de Entidades de la Administración Pública** Paraestatal del Estado de Quintana Roo. Periódico oficial del estado, enero de 2003.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría** del Estado de Quintana Roo. Periódico oficial del estado, mayo de 2010.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Reglamento Interior de la Oficialía Mayor de Gobierno** del Estado de Quintana Roo. Periódico oficial del estado, diciembre de 2009.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Acuerdo mediante el cual se crean los Órganos de Control y Evaluación Interna** en las dependencias y entidades paraestatales, de la administración pública estatal como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de estas, dependiendo jerárquica y funcionalmente de la secretaria de la contraloría del estado de quintana roo. Periódico oficial del estado, febrero de 2001.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo, **Acuerdo mediante el cual se establece que los Órganos de Control y Evaluación Interna** de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales de la administración pública del estado, se constituyen como unidades administrativas dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de la Contraloría del Estado, dependiendo de ella jerárquica, funcional y presupuestalmente para que contribuyan al fortalecimiento del sistema de control, evaluación y auditoría gubernamental y de su objeto general. Periódico oficial del estado, Julio de 2011
- Ken Rodríguez, (2010) Tesis doctoral: Desarrollo Regional y Gestión Pública en Quintana Roo, 1970 a 2010: estudio de caso, Municipio de Othón P. Blanco.
- López Andrea, (2000). La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Ed. INAP
- Moyado Estrada, Francisco (2011). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. Estudios Gerenciales.
- Olmedo Carranza, Raúl. (2002). "Participación Ciudadana y Gobernabilidad Municipal" en Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, A.C. y Secretaría de

Gobierno del Estado de Quintana Roo. Memoria. Foro Institucional Para el Fortalecimiento de los Gobiernos y la Modernización de las Administraciones Públicas Municipales.

- OCDE. (1993). “Desarrollo territorial y cambio estructural. Una nueva perspectiva sobre el ajuste y la reforma” Paris.
- Pichardo Pagaza, Ignacio (2002). Introducción a la Nueva Administración Pública de México, Volumen I. Ed. INAP.
- Poom Medina, J (2006). La Revolución Silenciosa en la Gestión Pública Local. Factores asociados al número de innovaciones en los municipios mexicanos 2000 – 2004. Premio INAP 2006. INAP.
- Ramos Ríos, V. (2002). “El Rediseño De Las Instituciones y La Modernización Del Gobierno y La Administración Pública Municipal” en Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, A.C. y Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo. Memoria. Foro Institucional Para el Fortalecimiento de los Gobiernos y la Modernización de las Administraciones Públicas Municipales.
- Sanz Mulas, A. (2001). “Gestión y Presupuesto” en La Nueva Gestión Pública. De Lima, Blanca Olías. Prentice Hall. Madrid, España.
- Schröder, Peter (2000). Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann. Oficina Regional de América Latina.
- Tapia, M. y Campos, D. (1998). “Propuestas Para Redefinir La Política Social”. Gestión y Política Pública, Vol. VII, Número 1.
- www.diputados.gob.mx/cedia/biblio/virtual/.../02_finanzas-públi.pdf Agenda para el desarrollo Finanzas públicas para el desarrollo.. Ed. Porrúa.
- biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/demo_gob.pdf Políticas de desarrollo regional. Agenda para el desarrollo. Ed. Porrúa.
- Normatividad de los servidores públicos, estructura orgánica y reglamentos. <http://www.scontraloriaqroo.gob.mx/>
- Leyes estatales <http://www.congresoqroo.gob.mx/leyes/>
- Estructura Gubernamental del Estado de Quintana Roo y Plan Quintana Roo 2011 – 2016, gobierno del estado. <http://www.qroo.gob.mx/qroo/index.php>
- Normatividad aplicable a Oficialía Mayor de Gobierno, Estructura Orgánica <http://om.qroo.gob.mx/>
- Instituto Nacional de Administración Pública <http://www.inap.org.mx>