



GUÍA DE CALIDAD

Hermosillo, Sonora a 8 de noviembre de 2020



DIRECTORIO

C. Jesús Ramón Moya Grijalva
Auditor Mayor

C.P. Rosa María Lugo Moroyoqui
Auditora Adjunta de Fiscalización al Gobierno del Estado

Lic. Karla Beatriz Ornelas Monroy
Directora General de Fiscalización al Gobierno del Estado

C.P.C. Martín Campoy Ibarra
Auditor Adjunto de Fiscalización a Municipios

C.P. Jesus Alfredo Valenzuela Celaya
Director General de Fiscalización a Municipios

Ing. María Judith Rivera Piri
Directora General de Auditoría a Obras Públicas

Lic. Omar Rodríguez Duarte
Director General de Auditoría al Desempeño

Lic. Gabriel Córdova Ramírez
Director General de Auditoría Legal

C.P. Mercedes Leyva Leyva
Directora de Deuda Pública

Lic. Omar Benítez Burboa
Director General de Asuntos Jurídicos

Lic. Saúl Ballesteros Leyva
Titular de la Unidad de Investigación

Lic. Adrián David Payén Pérez
Titular de la Unidad de Substanciación

Ing. José Joaquín García Valderrama
Director General de Tecnologías de la Información

C.P. Irma Idalia Arvizu Ibarra
Directora General de Administración

C. Claudia Orduño Peña
Directora General de Vinculación

M. C. Ana Cristina Rodríguez León
Directora de Planeación, Normatividad y Desarrollo Institucional

Lic. Luis Armando Moreno Preciado
Subdirector General de Proyectos Especiales

Contenido

4 Contexto de la organización	4
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	4
1.1 Contexto internacional de la fiscalización	4
1.2 La fiscalización en México	5
1.3 La rendición de cuentas en Sonora	8
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	12
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	12
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	12
5 Liderazgo	13
5.1 Liderazgo y compromiso.....	13
5.2 Política de calidad	14
6 Planificación	14
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	14
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	15
7 Apoyo	15
7.1 Recursos.....	15
7.2 Competencia	16
7.3 Toma de conciencia	17
7.4 Comunicación.....	17
7.5 Información documentada	17
8 Operación	17
8.1 Planificación y control operacional.....	17
8.2 Requisitos para los productos y servicios	17
8.5 Producción y provisión del servicio	18
8.6 Liberación de los productos y servicios.....	18
8.7 Control de las salidas no conformes.....	18
9 Evaluación del desempeño	18
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	18
9.2 Auditoría interna	19
9.3 Revisión por la dirección	19

10 Mejora 20

Anexo 1 21

4 Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

1.1 Contexto internacional de la fiscalización

Actualmente, las entidades de fiscalización superior de 195 países forman parte de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI), en conjunto con cinco miembros asociados, uno afiliado.

El INTOSAI, se integra como un espacio en el cual los auditores del ámbito gubernamental pueden deliberar los temas de interés que se presenten a nivel internacional, así como estar actualizados en materia de fiscalización y normas profesionales, además de las nuevas tendencias que permitan mejores prácticas y su aplicación. Para ello, el INTOSAI define su función bajo el lema “*La experiencia mutua beneficia a todos*”.

Los países de América Latina que integran esta organización fundamentan su mecanismo de rendición de cuentas con los criterios propuestos por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), conformada por 50 miembros, entre los que se encuentra la Auditoría Superior de la Federación (ASF) como representante de México. Asimismo, como parte de esta visión, se considera su incorporación a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

De igual forma, la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, tiene como propósito impedir la corrupción y luchar contra ella, para esto introdujo un conjunto de normas, medidas y reglas que pudieran aplicar a todos los países y así consolidar sus regímenes jurídicos y reglamentos destinados al combate a la corrupción, tanto del sector público como privado.

En México, los organismos de fiscalización superior se apegan a los principios establecidos por INTOSAI, esto en la búsqueda de optimizar las auditorías al desempeño y eficientar las instituciones públicas, con un sentido de responsabilidad y transparencia que promueva el combate a la corrupción.

Por otra parte, el Índice de Percepción de la Corrupción 2019 que realiza anualmente Transparencia Internacional, organismo que proporciona indicadores de corrupción política a nivel mundial, emitió en los primeros meses del 2020 sus resultados, posicionando a México en el nivel 130 de 198 países y territorios participantes, con una puntuación de 29, en una escala de 0 a 100, aumentó un punto y su posición relativa mejoró ocho posiciones, permaneciendo en el último lugar de los países evaluados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En este marco, la OCDE realizó en 2010 la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales en la que se abordó lo relativo a la corrupción o cohecho activo, como el delito que es cometido por la persona que promete o da un soborno, a diferencia del cohecho pasivo que se le atribuye al servidor que lo recibe. Lo anterior, en busca de garantizar una igualdad funcional entre las medidas que toman las partes para sancionar el cohecho de servidores públicos extranjeros, sin solicitar cambios en los principios jurídicos de una parte, especificado en 13 artículos.

Otro indicador, que señala la situación de México, el Barómetro Global de la Corrupción: América Latina y el Caribe 2019 elaborado por Transparencia Internacional. Nueve de cada 10 mexicanos aún declaran que la corrupción sigue siendo un problema para el país.

De acuerdo con el estudio, el 21% de la población encuestada en México consideró que la corrupción había disminuido. El 44% de las y los encuestados consideraron que la corrupción en México había aumentado durante el último año. Este porcentaje es menor que el expresado en 2017, en el que el 61% de los encuestados consideró que la corrupción había aumentado.

Uno de cada tres mexicanos (34% de los encuestados) reconoce haber tenido que pagar un soborno para acceder a trámites y servicios, lo que convierte a nuestro país en el segundo de la región con más sobornos. Sin embargo, en 2017 la mitad de los encuestados (51%) reportó haber incurrido en esta práctica.

En 2019, el 61% de los encuestados señaló que el gobierno está actuando “bien” o “muy bien” en la lucha contra la corrupción. En 2017, en contraste, el 24% de los encuestados consideró que el gobierno actuaba “bien” o “muy bien” en contra de la corrupción.

Los servicios públicos en los que un mayor porcentaje de mexicanos reporta haber pagado un soborno se relacionan con la policía (52%), el acceso a la justicia (35%) y con la provisión de servicios públicos básicos (30%).

1.2 La fiscalización en México

De acuerdo con las cifras proporcionadas por la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019¹ que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con el objetivo de obtener información de las experiencias y percepciones de la población con respecto a los trámites y servicios públicos que proporcionan los diferentes niveles de gobierno, en la ENCIG se determinó que la prevalencia de corrupción a nivel nacional se incrementó de 14,635 víctimas por cada 100,000 habitante en 2017 a 15,732 en 2019.

Entre 2017 y 2019, la preocupación por la corrupción cayó en 4.2 puntos porcentuales (de 57% a 52.8%), la confianza en instancias públicas como el ejército y la marina han aumentado entre 2017 y 2019 (de 62% a 74%, aunque la guardia nacional goza de menor confianza que las fuerzas armadas (63%). Estos datos contrastan ampliamente con poca confianza que las personas tienen en la policía local y el ministerio público (34%).

El Congreso Mexicano aprobó el 27 de mayo de 2018 un conjunto de reformas para mejorar la fiscalización, la rendición de cuentas, la integridad y la transparencia dentro del sector público, dando lugar a la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

Esto permitió sentar las bases legislativas para establecer el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), como un mecanismo interinstitucional de coordinación entre los órganos responsables de las tareas de auditoría gubernamental que maximice la cobertura e impacto de la fiscalización en el país.

Después de la promulgación del paquete de siete leyes reglamentarias en julio de 2016, inició la transición hacia un nuevo modelo de fiscalización superior, dejando atrás el modelo prevaleciente desde el año 2000, el cual surgió a raíz del proceso de transformación de la Contaduría Mayor de Hacienda a la Auditoría Superior de la Federación (ASF); y con ello, se fortalece la autonomía e independencia de las Entidades de Fiscalización Superior en México y se promueve su desempeño como el órgano técnico de las legislaturas en cuanto a la fiscalización de los recursos públicos, aunado a un papel más activo y central en la prevención y combate de posibles actos de corrupción y por ende, en el perfeccionamiento del nuevo modelo de gestión pública.

¹ <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2017/>

Con la ampliación de facultades, la eliminación de los principios de anualidad y posterioridad y la creación de instituciones específicas como el SNA, los sistemas estatales, los Consejos de Participación Ciudadana (CPC) y las Entidades de Fiscalización Superior, consolidan el ejercicio de sus funciones y su competencia.

En México, una de las más grandes reformas presididas en su historia surgió de la decisión del Estado de proporcionar un enfoque sistemático al combate a la corrupción, que integre los esfuerzos de las instituciones de gobierno y la sociedad para mejorar el mecanismo de rendición de cuentas.

Este proceso presenta dos grandes etapas: 1) la primera etapa, denota la obligación de los políticos y funcionarios públicos de informar y justificar sus actos, y 2) la segunda etapa, consiste en la capacidad para imponer sanciones a los funcionarios y representantes que violen ciertas normas de conducta. Por su parte, el SNA, incorpora de manera clara y precisa la etapa de la aplicación de sanciones en México.

En lo que respecta a las responsabilidades y el combate a la corrupción, las Entidades de Fiscalización Superior podrán: i) promover responsabilidades administrativas por la comisión de faltas administrativas graves; ii) dar vista a los órganos internos de control por la comisión de faltas administrativas distintas a las señaladas en el punto anterior; iii) presentar denuncias y querrelas penales; iv) coadyuvar a la Fiscalía Especializada en Materia de Combate a la Corrupción, y v) presentar denuncias de juicio político a la Cámara de Diputados.

La transición de este modelo otorgó un doble reto a las Entidades Estatales de Fiscalización (EEF):

Primeramente, el inicio de la etapa de implementación de las reformas locales, como las nuevas unidades investigadora y substanciadora y el nuevo esquema de coordinación que se tendrá con la ASF.

Segundo, la transformación no sólo del aspecto normativo, sino también de la forma de trabajar hacia adentro de cada uno de los organismos de fiscalización.

El Sistema Nacional de Fiscalización

La Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción proporciona una base legislativa para el SNF, que ya existía desde 2010 como un mecanismo de coordinación voluntaria entre las instituciones de auditoría internas y externas en todos los niveles gubernamentales.

El SNF tiene por objeto establecer acciones y mecanismos de coordinación entre los integrantes de este, en el ámbito de sus respectivas competencias, promoverán el intercambio de información, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos.

Entre las acciones del SNF, debe promoverse el diseño de políticas integrales en la materia, la instrumentación de mecanismos de coordinación, el suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información en materia de fiscalización y control de recursos públicos.

Para el cumplimiento del objeto del SNF sus integrantes deberán:

- I. Crear un sistema electrónico, que permita ampliar la cobertura e impacto de la fiscalización de los recursos federales y locales, mediante la construcción de un modelo de coordinación, de las entidades federativas, municipios y alcaldías de la Ciudad de México.
- II. Informar al Comité Coordinador sobre los avances en la fiscalización de recursos federales y locales.

Para el fortalecimiento del SNF, sus integrantes atenderán las siguientes directrices:

- i. La coordinación de trabajo efectiva;
- ii. El fortalecimiento institucional;
- iii. Evitar duplicidades y omisiones en el trabajo de los órganos de fiscalización, en un ambiente de profesionalismo y transparencia;
- iv. Mayor cobertura de la fiscalización de los recursos públicos, y
- v. Emitir información relevante en los reportes de auditoría y fiscalización, con lenguaje sencillo y accesible, que contribuya a la toma de decisiones públicas, la mejora de la gestión gubernamental, y a que el ciudadano común conozca cómo se gasta el dinero de sus impuestos, así como la máxima publicidad en los resultados de la fiscalización. (Artículo 46, Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción).

En 2016, la OCDE publicó un estudio sobre el SNF en México, el cual utiliza diversas metodologías y fuentes de información, que incluyeron entrevistas con diversos actores nacionales y de las distintas entidades federativas, relacionados con la rendición de cuentas, además de la experiencia de tres estados mexicanos (Coahuila, Puebla y Querétaro). Para la realización de este estudio contribuyeron investigadores de la OCDE en temas de gobernanza, como presupuestación, control interno y gobernanza multinivel. Además, colaboraron en el desarrollo del análisis y en las investigaciones basándose en experiencias internacionales, expertos de países como Brasil, Alemania, Países Bajos y Estados Unidos.

Como resultado de este estudio se concluye que el SNF de México responde al objetivo de lograr una supervisión más coherente y una mejor formulación de políticas públicas por medio de una mejor coordinación entre las EEF y la ASF.

Asimismo, la OCDE ha identificado cuatro desafíos asociados a la aplicación de las reformas recientes: en primer lugar, es fundamental evitar la duplicación de tareas en el contexto de las nuevas entidades, mandatos y mecanismos de coordinación; en segundo lugar, el SNF debe contribuir a la consolidación del respeto a la independencia y la capacidad de las EEF en México; el tercer desafío, hace énfasis en tener claras las nuevas facultades para reducir el riesgo de extralimitarse de facultades o duplicación de funciones; y, por último, para consolidar un enfoque sistémico será muy importante involucrar a otros actores, como el Congreso y la sociedad civil.

La OCDE ya se encuentra trabajando con varios gobiernos locales (Coahuila, Ciudad de México, Nuevo León, Sonora, entre otros) para apoyar la implementación de distintos aspectos complementarios a los Sistemas Locales Anticorrupción.

El enfoque de México para las reformas recientes coincide con la perspectiva de gobierno integral de la OCDE, que enfatiza la necesidad de coordinación y coherencia entre todas las áreas de política pública, los poderes y los tres órdenes de gobierno. El mismo SNF ejemplifica este enfoque, ya que agrupa a los órganos de auditoría y control gubernamental de las entidades federativas y a la ASF, mediante una plataforma para coordinarse, intercambiar información e impulsar mejoras tangibles en materia de gobernanza.

La rendición de cuentas en Sonora

La fiscalización superior en Sonora se circunscribe en esta etapa de cambios profundos, con la aprobación de las siete leyes a través de las cuales se implementa la reforma constitucional que da origen al SNA y su homologación a nivel local. Además, de cambiar la política nacional y por ende la política estatal hacia un enfoque sistémico.

El 28 de noviembre de 2016, fue publicada en el Boletín Oficial del Estado de Sonora la Ley número 96, que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución Política del Estado de Sonora, para la implementación del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA), con el objeto de crear el SEA, crear la Fiscalía Anticorrupción y la Especializada en Delitos Electorales y otorga al Tribunal Contencioso Administrativo la facultad de imponer sanciones a los servidores públicos.

Posteriormente, el 13 de enero de 2017 se publicó en el Boletín Oficial del Estado de Sonora, la Ley número 102, en la cual se aprueban nuevas modificaciones a la Constitución Local, con el propósito de garantizar la correcta homologación con las reformas estructurales aprobadas a nivel federal en materia al combate a la corrupción, dentro de las cuales destacan el cambio de la naturaleza jurídica del ISAF, para otorgarle la autonomía constitucional; el Tribunal Contencioso Administrativo se convierte en Tribunal de Justicia Administrativa, el cual funcionará en Pleno y con una nueva Sala Especializada en materia de combate a la corrupción y la designación de los titulares de las Fiscalías Anticorrupción y Especializada en Delitos Electorales, será una atribución del propio Fiscal General.

Asimismo, fueron aprobadas por el H. Congreso del Estado de Sonora, y publicadas en el Boletín Oficial del Estado de Sonora las siguientes seis leyes secundarias para el Sistema Estatal Anticorrupción:

- Creación de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Sonora
- Ley Estatal de Responsabilidades
- Ley de Justicia Administrativa para el Estado de Sonora
- Ley Orgánica del Poder Legislativo
- Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora
- Ley del Sistema Estatal Anticorrupción

Sistema Estatal Anticorrupción

El SEA es la instancia local de coordinación entre las autoridades de los órdenes de gobierno estatal y municipal competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos.

El SEA estará conformado por: (1) el Comité Coordinador: integrado por un representante del Comité de Participación Ciudadana (CPC), quien lo presidirá; el titular del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización; el titular de la Fiscalía Especializada Anticorrupción; el titular de la Secretaría de la Contraloría General del Estado; un representante del Consejo del Poder Judicial del Estado; el Presidente del Tribunal de Justicia Administrativa y el Presidente del Instituto Sonorense de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales. (2) el CPC: integrado por cinco ciudadanos de probidad y prestigio.

El Comité Coordinador es la instancia responsable de establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Estatal y tiene bajo su encargo el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción.

Dentro del espacio de análisis, discusión y diseño de acciones del SEA, los hallazgos de la fiscalización del ISAF y su presentación de manera simple y comprensible, serán un insumo de gran utilidad en la detección de riesgos y áreas del ejercicio gubernamental que presenten vulnerabilidades a la corrupción.

En el Título Tercero de la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción, se hace referencia a la participación del ISAF y de la Secretaría de la Contraloría General (SCGES), como integrantes del SNF.

Además, en el apartado mencionado se instituye que todos los entes públicos fiscalizadores y fiscalizados del estado de Sonora y sus municipios, deberán apoyar en todo momento al SNF para la implementación de mejoras para la fiscalización de los recursos federales y locales, y establecer las medidas necesarias para mantener autonomía e independencia en su función de fiscalización, frente a los poderes del Estado y cualquier autoridad sujeta a revisión.

Se prevé también, que las autoridades del Estado de Sonora, integrantes del SNF, deberán homologar en el ámbito de sus respectivas competencias, los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización. Asimismo, observarán las normas profesionales homologadas aplicables a la actividad de fiscalización, que en su momento apruebe el SNF.

Adicionalmente, se estipula que el ISAF y la Secretaría de la Contraloría General en el ámbito de sus atribuciones deberán, entre otros: a) identificar áreas comunes de auditoría y fiscalización para que contribuyan a la definición de sus respectivos programas anuales de trabajo y el cumplimiento de los mismos de manera coordinada; revisar los ordenamientos legales que regulan su actuación para que, en su caso, realicen propuestas de mejora a los mismos que permitan un mayor impacto en el combate a la corrupción; y elaborar y adoptar un marco de referencia que contenga criterios generales para la prevención, detección y disuasión de actos de corrupción e incorporar las mejores prácticas para fomentar la transparencia y rendición de cuentas en la gestión gubernamental.

Sistema Estatal de Transparencia

De conformidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora, publicada el 28 de abril de 2016 en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, se integró el Sistema Estatal de Transparencia (SET) el cual tiene como objetivo fortalecer la comunicación, el dialogo, la vinculación y ser un instrumento de cooperación y colaboración, que auxilie a la coordinación interinstitucional de quienes contribuyen a la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en la entidad, y cuya coordinación sea para la promoción del derecho de acceso a la información y la difusión de una cultura de la transparencia y su accesibilidad.

Con esta nueva Ley, toda dependencia, persona o empresa que reciba recursos públicos está obligada a proporcionar los datos que se le requieran, esto incluye a los poderes Ejecutivo, Judicial y Legislativo, así como a las dependencias y órganos que dependan de ellos.

De igual manera, se incluye como sujetos obligados a los órganos autónomos, a los ayuntamientos y sus dependencias, partidos políticos, universidades los sindicatos que reciben recursos públicos y las instituciones

y entidades de interés público; los organismos electorales; las personas privadas, físicas o morales, que reciban recursos públicos para su ejercicio con ese carácter, entre otros.

El Sistema Estatal estará integrado por las siguientes instancias: el Instituto Sonorense de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales; el Poder Legislativo; el Poder Judicial; el Poder Ejecutivo (representado por la Secretaría de la Contraloría General, la Secretaría de la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Secretaría de Educación y Cultura); el ISAF; y gobiernos municipales del Estado.

Nuevas facultades y responsabilidades para el ISAF

Autonomía Constitucional

Previamente, se mencionó que el 13 de enero de 2017 con la publicación de la Ley 102, se reforma la Constitución Política del Estado de Sonora, en el marco del SEA, donde destaca la adición al artículo 67, que dispone que a partir de la entrada en vigor de dichas disposiciones el ISAF se constituye como un organismo público autónomo.

Entre las principales implicaciones para la Institución se encuentran:

- Patrimonio propio.
- Personalidad jurídica.
- Elaborar, aprobar y presentar su proyecto de presupuesto anual.
- Emitir y aprobar el Reglamento Interno del Instituto.
- Definir y aprobar el Plan Anual de Auditorías.
- Expedir la política de remuneraciones, prestaciones y estímulos del personal del Instituto.
- Establecer oficinas regionales.
- Facultad de realizar denuncias en cualquier momento de la revisión.

Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora (LFSES)

Sin duda uno de los cambios más importantes para la Institución es el otorgamiento de la autonomía constitucional, pero también lo es, la aprobación de las reformas a la LFSES, publicada el 11 de mayo del 2017.

El objetivo de la LFSES es regular la revisión, auditoría y fiscalización superior de los estados financieros y cuentas públicas estatal y municipales, mediante la revisión, auditoría y fiscalización de los recursos públicos a cargo de los poderes del Estado, los ayuntamientos, incluyendo a las entidades de la administración pública estatal y municipal, los organismos constitucional y legalmente autónomos y cualquier ente público estatal o municipal, así como cualquier persona de derecho público o privado que recaude, administre, maneje, custodie, aplique o ejerza recursos públicos; establecer la organización, funcionamiento y atribuciones del ISAF, incluyendo aquéllas para conocer, investigar y substanciar la comisión de faltas administrativas que detecte en sus funciones de fiscalización; determinar la forma en que se realizará la verificación de la aplicación de las fórmulas de distribución, ministración y ejercicio de las participaciones federales y estatales, así como el destino y ejercicio de los recursos provenientes de financiamientos contratados por los estados y municipios; y definir las situaciones irregulares que ameritarán denuncia y la determinación de medidas disciplinarias a los sujetos de fiscalización, así como atender a los actos de fiscalización emitidos por la autoridad competente en concordancia con la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

En resumen, los siguientes tópicos se incorporaron a la reforma de la LFSES:

- La emisión de Informes Individuales de Auditoría que el ISAF concluya durante el periodo respectivo, los cuales deberán ser presentados al H. Congreso del Estado de Sonora, el día 30 de agosto del año de la presentación de la Cuenta Pública;
- Revisión de información del ejercicio actual y en caso, de anteriores al de la Cuenta Pública;
- Fiscalizar de manera directa o coordinada con la ASF los recursos provenientes a participaciones federales;
- Verificación de la aplicación de las fórmulas de distribución, ministración y ejercicio de las participaciones federales y estatales.
- Fiscalizar el origen, destino y ejercicio de los recursos provenientes de financiamientos contratados por el Gobierno del Estado y los gobiernos municipales;
- Fiscalizar directamente los recursos ejercidos por los órganos autónomos y los fideicomisos públicos;
- La emisión de un Informe de Situación que guardan las observaciones, recomendaciones y acciones promovidas correspondientes a los Informes Individuales, el cual deberá ser entregado al H. Congreso del Estado de Sonora a más tardar los días primero de los meses de mayo y noviembre de cada año;
- La emisión de un Informe al Comité Coordinador y al CPC del SEA.
- Los procedimientos que instar en caso de existir irregularidades en la fiscalización, ya sea ante el Tribunal de Justicia Administrativa, la Fiscalía Especializada para la Investigación de Hechos de Corrupción, ante el H. Congreso del Estado de Sonora;
- El procedimiento de designación del Auditor Mayor del ISAF.

Durante 2018 la LFSES fue reformada en dos ocasiones, el 15 de febrero y el 25 de junio, con el fin de fortalecer la labor de auditoría y los principios de rendición de cuentas, integridad y transparencia, la reforma influyó en la planeación de las auditorías a las cuentas públicas 2018 en dos aspectos:

- a) Permitted to start with the application of audits three months before the fiscal year ended because the ISAF had the obligation to start the audit process in a way posterior to the end of each fiscal year; with this modification the audit to the public accounts 2018 started during the month of October, which allowed the start of the audits with greater anticipation and to expand the depth of the revisions.
- b) The changes to the legislation to the LFSES of June 25, 2018 added a new classification to the audits, which are grouped as: cabinet audit, and audit in the domicile of the subject being audited, with different times for the application of each one, being 90 and 100 business days, respectively.

El ISAF tiene la siguiente misión y visión:

Misión

Coadyuvar a la mejora de la función pública mediante una fiscalización apegada a la integridad y a la legalidad en beneficio de sociedad sonorense.

Visión

Ser un organismo autónomo con credibilidad y confianza pública, al proporcionar resultados con alto nivel de certidumbre y veracidad, a través de una fiscalización superior que contribuye al correcto uso de la hacienda pública y la protección de los recursos del pueblo.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

En cumplimiento de las facultades y obligaciones comprendidas dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Sonora, la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora, la Ley Estatal de Responsabilidades, la Ley de Sistema Estatal Anticorrupción, y demás normatividad aplicable, las partes interesadas de la Institución se han segmentado de acuerdo al Cuadro 1 y la magnitud de su complejidad se ha dimensionado a partir del análisis que se incluye en el Anexo 1.

Segmento A	Segmento B	Segmento C
Ciudadanos, Instituciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior, Colegios de Profesionistas, Medios de Comunicación	Poderes del Estado, Dependencias y Entidades Estatales, Órganos Constitucionalmente Autónomos, Municipios, Organismos Paramunicipales, Fideicomisos Públicos, asociaciones civiles, sindicatos y toda aquella entidad pública o privada que reciba recursos públicos	H. Congreso del Estado de Sonora, Comité de Participación Ciudadana, Fiscalía Anticorrupción, Tribunal de Justicia Administrativa, Fiscalía General de la República, Auditoría Superior de la Federación, Instituto Sonorense de Transparencia Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Evaluación, Revisión, Auditoría y Fiscalización de las cuentas públicas estatales y municipales.

No aplicabilidad del SGC

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios Para la ejecución de las actividades de la Organización se siguen los lineamientos de fiscalización y normatividad que no son diseñados ni desarrollados dentro del instituto

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

El Instituto no recibe bienes que son propiedad del Cliente, como es el caso de documentos originales, ya que estos son revisados en los centros de trabajo de los sujetos de fiscalización Por otra parte, los datos personales que se tienen para el fincamiento de responsabilidades se tratan de acuerdo con la legislación aplicable en materia de protección de datos

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Este punto de la norma no es aplicable al Instituto, derivado a que para la ejecución de los procesos no se utilizan equipos de medición que requieran actividades de esta naturaleza.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

El Sistema de Gestión de Calidad del ISAF, se ajusta a lo especificado en la norma ISO 9001:2015, y queda descrito de manera general en la presente Guía de Calidad. El ISAF de acuerdo con los requisitos del SGC:

- mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan

según lo planificado.

El ISAF tiene cuatro procesos (Anexo 2), de los cuales, son dos los procesos sustantivos:

1. El proceso de Auditoría y Fiscalización
2. El proceso de Responsabilidades

Por otra parte, cuenta con dos procesos de apoyo:

1. El proceso Jurídico
2. El proceso de Soporte Técnico y Administrativo

MAPA DE PROCESOS



5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

En el ISAF, se mantiene el mas alto compromiso de con respecto al SGC:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, en las reuniones periódicas celebradas por la Alta Dirección del ISAF.
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad los cuáles se especifican en el apartado 5.2 de este manual,
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos señalados en el apartado 4.4 de este manual.
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, de acuerdo con las matrices de riesgo contenidas en cada uno de los procesos
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;

- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad, a través de las reuniones periódicas y de la información contenida en la página web institucional
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Con respecto al enfoque al cliente, el ISAF aplica acciones para asegurarse de:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Anexo 3);
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.2 Política de calidad

El ISAF ha establecido la siguiente política y objetivos de calidad:

Política de calidad

Fiscalizar las cuentas públicas conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad, integridad y confiabilidad, para entregar el resultado de la revisión al H. Congreso del Estado de Sonora y evaluar que los recursos públicos, se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez coadyuvando a la mejora de la función pública en beneficio de la sociedad sonorense.

Objetivos de calidad

- Fiscalizar y evaluar para la mejora de la función pública
- Fortalecer las acciones derivadas de la fiscalización
- Implementar acciones de fortalecimiento a la integridad institucional
- Administrar los recursos institucionales de forma abierta y transparente

El ISAF se asegura que la política de calidad:

- a) Está disponible y se mantiene como información documentada,
- b) Se comunica, entiende y aplica dentro del ISAF.
- c) Está disponible

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, se tiene en consideración las cuestiones referidas en el apartado 4.1 de la norma y los requisitos referidos en el apartado 4.2 de la norma, y determina los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de calidad puede lograr los resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;
- c) prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) lograr la mejora

El análisis general de riesgos institucionales está contenido en el Anexo 1 de la presente Guía, y el análisis de riesgos (Matrices) para cada lineamiento se encuentra dentro del módulo Documentos de Calidad ISO en el Intranet.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

El ISAF tiene marcados objetivos de calidad para cada nivel de la organización y para cada una de las funciones relevantes del sistema de gestión de la calidad.

Dichos objetivos:

- a) son coherentes con la política de la calidad;
- b) son medibles;
- c) tienen en cuenta los requisitos aplicables;
- d) son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) son objeto de seguimiento;
- f) se comunican; y
- g) actualizan, según corresponda.

6.3 Planificación de los cambios

Cuando se determina la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, estos cambios se llevan a cabo de manera planificada. Teniendo en consideración:

- a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
- b) la integridad del sistema de gestión de calidad;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

7 Apoyo

7.1 Recursos

El ISAF tiene determinados y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de su Sistema de Gestión de Calidad, considerando:

- a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; y
- b) los qué necesita obtener de los proveedores externos.

El ISAF es consciente de la decisiva importancia que supone contar con un equipo humano formado adecuadamente tanto en el aspecto técnico de su trabajo como en la gestión de calidad. La capacitación del personal de todos los niveles es imprescindible para poder asegurar que se trabaja con el nivel de calidad previsto.

El ISAF dispone en la actualidad de 11 auditores internos aproximadamente, y se asegura que dicho personal, es el necesario para la implementación eficaz de su sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus procesos.

Se dispone y mantiene las instalaciones y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con la tecnología y la adecuación necesaria requerida en todos sus procesos, y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio que llega al cliente. Dicha infraestructura, incluye

- a) edificio y servicios asociados;
- b) equipos, incluyendo hardware y software;
- c) recursos de transporte,
- d) tecnologías de la información y la comunicación.

Al mismo tiempo tiene definidos planes de mantenimiento de los equipos e instalaciones que están relacionados directamente con el servicio prestado al cliente, para asegurar que están en óptimas condiciones de funcionamiento, y conoce la capacidad de los equipos e instalaciones con los que se cuenta, lo que permite determinar la capacidad de respuesta ante la demanda de los clientes.

Ambiente para la operación de los procesos.

Entendiendo por ambiente de trabajo adecuado la combinación de factores humanos y físicos, tales como.

- a) sociales;
- b) psicológicos;
- c) físicos.

La Institución determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, de forma que tanto los clientes como el personal tengan el ambiente de trabajo adecuado durante su desarrollo, buscando con ello aumentar la satisfacción de sus clientes.

7.2 Competencia

El ISAF tiene:

- a) determinada la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con el Manual de organización.
- b) se asegura de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas, quedando recogidas dichas competencias en los expedientes de personal; y en base al Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización publicado el 13 de octubre de 2018
- c) cuando es aplicable, toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, desarrollando planes de formación para completar su competencia, quedando recogida en los expedientes correspondientes.

- d) conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia, en los registros indicados anteriormente.

Los planes de formación se establecen generalmente con carácter anual, si bien pueden definirse adicional o excepcionalmente cursos específicos en función de situaciones especiales.

7.3 Toma de conciencia

La Institución se asegura de que las personas que realizan el trabajo bajo su control toman conciencia de:

- a) la política de la calidad;
- b) los objetivos de la calidad; su contribución a la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- a) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

A través de la comunicación, participación, trabajo en equipo orientado a objetivos y desarrollo profesional.

7.4 Comunicación

La comunicación interna se realiza desde la alta dirección y mandos, hasta los niveles inferiores, se caracteriza por transmitir pautas para la realización del trabajo y criterios que se tomarán para su valoración, además el proceso de auditoría y fiscalización permite la comunicación entre los auditores y sus supervisores a través del SIGAS.

Para la comunicación externa se han implantado diferentes medidas, como la revista Comparemos y la página web institucional, además de la información sobre los valores institucionales y la Política de Calidad plasmados en cuadros a la vista de todo el personal.

7.5 Información documentada

El sistema de gestión de calidad del ISAF incluye:

- a) la información documentada requerida por la norma;
- b) la información documentada determina como necesaria para la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Garantía Interna de Calidad.

Dicha documentación se gestiona y controla dentro de un módulo del intranet institucional.

8 Operación

8.1 Planificación y control operacional

El ISAF planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el punto 6 de la presente Guía.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

Los requisitos para los productos y servicios están determinados en la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/Doc_leyes/doc_432.pdf y además están de acuerdo con las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización http://www.snf.org.mx/Data/Sites/1/npsanf/normasprofesionales_www2014.pdf.

8.5 Producción y provisión del servicio

El ISAF revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La Institución conserva la información documentada que describe los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión, a través del módulo del intranet Documentos ISO.

En el módulo de Documentos ISO en el Intranet del ISAF, se encuentran todos los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad del ISAF y queda registrado el control de cambios a los mismos.

8.6 Liberación de los productos y servicios

El ISAF tiene implementadas disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

8.7 Control de las salidas no conformes

El ISAF se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

El ISAF trata las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a) corrección;
- b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- c) información al cliente;
- d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Además, conserva la información documentada que:

- a) describe la no conformidad;
- b) describe las acciones tomadas;
- c) describe todas las concesiones obtenidas;
- d) identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Tiene determinado:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- c) cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

Además, el ISAF realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes, del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, a través de encuestas, análisis de las cuotas de mercado y retroalimentación del cliente, y determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

9.2 Auditoría interna

El ISAF lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión de Calidad:

- a) es conforme con:
 - 1) los requisitos propios del ISAF para su Sistema de Gestión de Calidad;
 - 2) los requisitos de las normas de referencia;
- b) se implementa y mantiene eficazmente

Se realizan las auditorías internas de acuerdo con el Programa Anual de Auditorías internas y en base a los Lineamientos de Auditoría Interna.

9.3 Revisión por la dirección

La revisión por la dirección se planifica de acuerdo con el Programa de revisión por la dirección del ISAF y incluyendo consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
 - 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
 - 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - 4) las no conformidades y acciones correctivas;
 - 5) los resultados de seguimiento y medición;
 - 6) los resultados de las auditorías;
 - 7) el desempeño de los proveedores externos;
- d) la adecuación de los recursos;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;
- f) las oportunidades de mejora.
- a) Y la información y los resultados del Sistema de Garantía Interna de Calidad.

Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) las oportunidades de mejora;
- b) cualquier necesidad de cambio en el Sistema de Gestión de Calidad;
- c) las necesidades de recursos.

Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la Dirección y de las acciones propuestas en las Actas de Reunión.

10 Mejora

Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la Institución:

- a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
 - 1) toma acciones para controlarla y corregirla;
 - 2) hace frente a las consecuencias;
- b) evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir, ni ocurra en otra parte, mediante:
 - 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
 - 2) la determinación de las causas de la no conformidad;
 - 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
 - c) implementa cualquier acción necesaria;
 - d) revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
 - e) si fuera necesario, actualiza los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
 - f) si fuera necesario, hace cambios al sistema de gestión de la calidad.

Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, quedando todo ello recogido en el formato para “Acciones correctivas”.

Anexo 1

					TEMA EFICIENCIA		TEMA SERVICIO	TEMA INNOVACIÓN
FACTORES EXTERNOS		PESO	ATRAC	VALOR	ATRAC	VALOR	ATRAC	VALOR
OPORTUNIDADES	La Auditoría Superior de la Federación esta priorizando y asignando recursos en el Auditoría al Desempeño	3	1	3	1	3	1	3
	Mejora del desempeño en el municipio y Estado utilizando la información en poder del ISAF	4	3	12	4	16	2	8
	Las nuevas atribuciones legales van a permitir la asignación y especialización del personal en áreas específicas.	4	4	16	4	16	3	12
	participación en el Sistema Estatal Anticorrupción (SEA) y SNF permitirá homologar criterios de auditorías con otras unidades de control y con la Fiscalía Anticorrupción	4	4	16	4	16	2	8
	La incorporación del ISAF en el SEA, que permitirá un papel protagónico en el debate público	4	3	12	4	16	3	12
	La nueva atribución legal sobre las áreas de riesgo, permitirá centrar los programas de auditoría hacia programas de alto riesgo.	4	4	16	4	16	4	16
	Posicionar en la mente de la Sociedad la imagen y funciones del ISAF	3	2	6	2	6	2	6
	Tendencia a una cultura de prevención de la Corrupción de parte de los servidores públicos	3	4	12	4	12	3	9
	Evaluaciones por diversas instituciones nacionales e internacionales	3	4	12	4	12	4	12
FACTORES EXTERNOS		PESO	ATRAC	REAL	ATRAC	VALOR	ATRAC	VALOR
AMENAZAS	Aprobación de la ley estatal de responsabilidades que evaluará el desempeño de los auditores del ISAF.	1	4	4	4	4	1	1
	Cambios de administración municipales que impactan los calendarios de revisión y fiscalización de la información trimestral.	2	1	2	3	6	1	2
	Cambios del titular de la auditoría superior de la federación.	2	3	6	1	2	1	2
	Aprobación de los principios de posterioridad y anualidad en la ley de fiscalización.	1	4	4	4	4	1	1
	La inseguridad pública impacta la eficiencia de las auditorías municipales	2	4	8	4	8	3	6
	Facultad del Congreso para solicitar auditorías Especiales o Extraordinarias	2	4	8	4	8	4	8
	Emisión de las Leyes de Ingresos de los Municipios que impacta en la eficiencia del ISAF	2	4	8	4	8	1	2
FACTORES INTERNOS		PESO	ATRAC	REAL	ATRAC	VALOR	ATRAC	VALOR
FORTALEZAS	Autonomía del instituto para realizar todas las tareas en materia de fiscalización.	4	4	16	4	16	4	16
	Facultad en la gestión de cambios a la ley de fiscalización y otras normas que afecte las labores de fiscalización.	4	3	12	4	16	4	16
	La capacidad y el compromiso de la plantilla de auditoría municipal es muy buena	3	4	12	4	12	4	12
	La capacidad y el compromiso de la plantilla de auditoría estatal es muy buena	3	4	12	4	12	4	12
	La capacidad y el compromiso de la plantilla de auditoría de obra pública es muy buena	3	4	12	4	12	4	12
	Se dispone de un sistema con información referente a los municipios	4	4	16	4	16	4	16
	Se dispone de un sistema de Seguimiento de Observaciones del estado	4	4	16	4	16	4	16
	Facultad para desarrollar la gestión administrativa	4	4	16	4	16	4	16
	Impulso de esquema de educación formal y actualización profesional continua	4	3	12	3	12	3	12
	Compromiso al impulso a la vinculación de la Familia e Institución	4	4	16	3	12	3	12
	Existe infraestructura para capacitación y seguimiento a la estrategia	3	3	9	3	9	3	9
	Existen convenios con instituciones que permiten establecer relaciones de colaboración y sinergias (ASF, UNISON y SCGES)	3	3	9	4	12	3	9
	Existe personal con la capacidad de impartir diversos temas a personal de ISAF, servidores públicos de estados, municipios y otras entidades	3	4	12	4	12	4	12
FACTORES INTERNOS		PESO	ATRAC	REAL	ATRAC	VALOR	ATRAC	VALOR
DEBILIDADES	Capacitación del personal en el marco legal del sistema estatal anticorrupción.	1	3	3	4	4	2	2
	Falta de un software que ayude a agilizar el proceso de revisión, evaluación y fiscalización.	1	4	4	4	4	4	4
	Falta de información y funcionalidad de la página de internet institucional, la cual expone a sanciones.	1	3	3	4	4	2	2
	No se cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada que de soporte la información de todas las áreas del instituto.	1	4	4	3	3	3	3
	Carencia de equipo para la fiscalización de obra pública	1	4	4	4	4	3	3
	Carencia de una unidad responsable de la actualización de la información jurídica y normativa	1	4	4	4	4	3	3

El servicio del área jurídica es ineficiente	1	4	4	4	4	3	3
El estilo de liderazgo en las áreas restringe la comunicación y la colaboración	2	4	8	4	8	2	4
Falta de coordinación entre las diversas unidades administrativas involucradas en las auditorias	2	4	8	4	8	2	4
Inadecuada planeación de auditorias estatales	1	4	4	4	4	2	2
Recursos insuficiente asignados al área de Evaluación al Desempeño para cumplir con los retos actuales	1	4	4	4	4	3	3
No existe un metodo para evaluar la satisfacción de los Entes fiscalizados que permita la mejora de nuestros servicios	1	3	3	4	4	2	2
Falta de homologación y eficacia de las políticas y los procedimientos de auditoria documentados en ISO	1	4	4	4	4	3	3
Ambiente Laboral	2	4	8	4	8	2	4
Falta de sistematización de archivos	2	4	8	4	8	4	8
Contar con un organo de control interno que se encargue de fiscalizar a la institución	2	4	8	4	8	3	6
Seguimiento a las observaciones de Estado y Municipios	1	4	4	4	4	1	1
Falta de capacidad y asignacion de recursos a servicios generales de la infraestructura sanitaria.	2	3	6	3	6	2	4
Contar con un área que se encargue de la evaluacion de los obeitivos y estrategias para el cumplimiento de visión	1	3	3	4	4	3	3
Impulsar la contribución del pensamiento a la mejora institucional	1	3	3	4	4	2	2
El código de conducta debe de ser actualizado.	2	3	6	4	8	2	4
Carecer de un sistema de protección civil	2	3	6	2	4	2	4
Necesidad de formalizar los procesos para atracción, selección y asignación de talento	2	4	8	4	8	4	8
Necesidad de un Área de Administración formal y profesionalizada (Contabilidad, RRHH, Adquisiciones, Protección Civil, Intendencia, Vigilancia, Información Pública, Mantenimiento Edificio, Pagos, Almacenes, Flota Vehicular)	1	4	4	4	4	4	4
Impacto Potencial					436.0	451.0	364.0