Boletín Oficial

Gobierno del Estado de Sonora

Tomo CC • Hermosillo, Sonora • Número 39 Secc. II • Lunes 13 de Noviembre de 2017

Directorio

Gobernadora Constitucional del Estado de Sonora
Lic. Claudia A. Pavlovich Arellano

Secretario de Gobierno
Lic. Miguel E. Pompa Corella

Subsecretario de Servicios de Gobierno
Lic. Héctor Virgilio Leyva Ramírez

Director General del Boletín Oficial y Archivo del Estado
Lic. Raúl Rentería Villa

Contenido

ESTATAL • INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN • Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024. • **MUNICIPAL • H. AYUNTAMIENTO DE CAJEME** • Convocatoria: 005.

COPIA Boletín Oficial y Archivo del Estado
Secretaría de Gobierno

ESTADO DE SONORA

Gobierno del Estado de Sonora

Garmendia 157, entre Serdán y Elías Calles, Colonia Centro, Hermosillo, Sonora
Tels: (662) 217 4596, 217 0556, 212 6751 y 213 1286
boletinoficial.sonora.gob.mx

ISAF

INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2017–2024

DIRECTORIO

C. Jesús Ramón Moya Grijalva
Auditor Mayor

Lic. Jesús Aguirre Valle
Secretario Técnico

C.P.C. Rosa María Lugo Moroyoqui
Auditor Adjunto Fiscalización al Gobierno del Estado

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

Lic. Omar Benítez Burboa
Encargado de despacho de la Dirección General de Asuntos Jurídicos

Lic. Omar Rodríguez Duarte
Director General de Evaluación al Desempeño

Ing. María Judith Rivera Piri
Directora General de Fiscalización de Obras Públicas

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

C.P. Miguel Ángel Echeverría Ayala
Director General de Administración

C. Claudia Orduño Peña
Directora General de Vinculación

ISAF
INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORIA Y FISCALIZACIÓN

3 de noviembre de 2017
Hermosillo, Sonora, México

Con fundamento en lo previsto en los artículos 25D de la Constitución Política del Estado de Sonora; artículo 4 de la Ley de Presupuesto de Egresos y Gasto Público Estatal; artículo 11 de la Ley de Planeación; 17 fracción XIX, 18 fracción I y XVIII de la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora y artículo 11 fracción II del Reglamento Interior del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización, se emite el presente Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024, para delinear en un horizonte de mediano plazo las acciones que habrán de emprenderse a efecto de elevar los índices de profesionalismo, imparcialidad, honestidad, ética, eficacia, eficiencia y economía en el modelo de fiscalización y evaluación del gasto público.

Dentro del Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024 se contemplan acciones de capacitación, certificación, homologación de metodologías y criterios de auditoría, inclusión de nuevos enfoques de auditoría, un mayor énfasis en la realización de auditorías al desempeño, fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización, consolidación de la vinculación institucional, una reorganización de los procesos administrativos internos, entre otras, que permitan cumplir la misión institucional "Coadyuvar a la mejora de la función pública mediante una fiscalización apegada a la legalidad en beneficio de la sociedad sonorense".

El Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024, será revisado anualmente en su cumplimiento a efecto de reflejar en él los nuevos paradigmas que la sociedad sonorense demande.

C. Jesús Ramón Moya Grijalva
Auditor Mayor
Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN

ISAF
INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORIA Y FISCALIZACIÓN

C.P.C. Rosa María Lugo Moroyoqui

Auditora Adjunta de Fiscalización al Gobierno del Estado

C.P.C. Martín Campoy Ibarra PCCA

Auditor Adjunto de Fiscalización a Municipios

Lic. Karla Beatriz Ornelas Monroy

Director General de Fiscalización al Gobierno del Estado

Lic. Omar Arnoldo Benítez Burboa

Encargado del Despacho de la Dirección General de Asuntos Jurídicos

Lic. Adrián David Payén Pérez

Director General de Substanciación

Lic. Saúl Ballesteros Leyva

Director General de Investigación

C.P. Miguel Ángel Echeverría Ayala

Director General de Administración

M.C. Omar Rodríguez Duarte

Director General de Auditoría al Desempeño

ISAF
INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORIA Y FISCALIZACIÓN

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

Ing. María Judith Rivera Piri
Directora General de Fiscalización a Obra Pública

C.P.C. Mario Arvizu Real
Director de Auditoría Forense

C.P.C. Martha Mendivil Vega
Directora de Evaluación y Control de Fiscalización al Gobierno del Estado

C. Claudia Orduño Peña
Directora General de Vinculación

M.C. Ana Cristina Rodríguez León
Subdirectora General de Planeación y Desarrollo Institucional

Índice

PRESENTACIÓN **10**

I. EL CONTEXTO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS **12**

1.1 Contexto internacional de la rendición de cuentas *12*

1.2 La rendición de cuentas en México *13*

1.2.1. El Sistema Nacional de Fiscalización 14

1.3 La rendición de cuentas en Sonora *16*

1.3.1 Sistema Estatal Anticorrupción 17

1.3.2 Sistema Estatal de Transparencia 19

1.3.3 Nuevas facultades y responsabilidades para el ISAF 19

Autonomía Constitucional 19

Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora (LFSES) 20

1.4 Factores externos para el ISAF *22*

1.4.1 Oportunidades 22

1.4.2 Amenazas 23

II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL **24**

2.1 Gestión administrativa *24*

2.1.1 Recursos humanos 24

2.1.2 Estructura administrativa 25

2.1.3 Gestión Financiera 25

2.1.4 Procesos administrativos 26

2.1.5 Normatividad 27

2.1.6 Sistema de Gestión de Calidad 27

2.1.7 Planeación, seguimiento y evaluación institucional 27

2.1.8 Edificio e infraestructura física 28

2.1.9 Informática 28

2.1.10 Flotilla vehicular 30

2.2 Fiscalización *30*
2.2.1 Proceso de Fiscalización al Gobierno del Estado 30
2.2.2 Proceso de Fiscalización a Gobiernos Municipales 31
2.2.3 Proceso de Fiscalización a Obras Públicas 31
2.2.4 Proceso de Auditoría al Desempeño 31
2.2.5 Proceso Jurídico 31
2.2.6 Auditorías Coordinadas 32
2.2.7 Capacitación Interna y externa 32
2.2.8 Elaboración de Iniciativas de Ley de Ingreso y presupuestos de ingresos 32
2.2.9 Otros procedimientos 32

2.3 Acciones derivadas de la fiscalización *33*

2.4 Vinculación Institucional *35*
2.4.1 Vinculación 35
2.4.2 Difusión 36

2.5 Factores internos para el ISAF *36*
2.5.1 Fortalezas 36
2.5.2 Debilidades 37

III. Filosofía Institucional 40
3.1 Misión *40*

3.2 Visión *40*

3.3 Valores *40*

IV. Bases de la planeación institucional 43

4.1 Metodología para la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024 ..... *43*

4.2 Etapas de la planeación *46*

V. Estructura 48

VI. Objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción 51

Prevención de la corrupción 51
Objetivo prioritario 1 52
Objetivo prioritario 2 53

Fiscalización para la mejora de la función pública 54
Objetivo prioritario 3 55
Objetivo prioritario 4 58
Objetivo prioritario 5 59
Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización 60
Objetivo prioritario 6 61
Objetivo prioritario 7 62

Gestión administrativa abierta 63
Objetivo prioritario 8 64
Objetivo prioritario 9 65
Objetivo prioritario 10 65
Objetivo prioritario 11 66
Objetivo prioritario 12 68
Objetivo prioritario 13 68
Objetivo prioritario 14 69
Objetivo prioritario 15 69

Colaboración y alianza con la sociedad sonorense 72
Objetivo prioritario 16 73
Objetivo prioritario 17 74

VII. Objetivos institucionales y alcances al año 2024 75

Prevención de la corrupción 75
Objetivo prioritario 1 75
Objetivo prioritario 2 75

Fiscalización para la mejora de la función pública 76
Objetivo prioritario 3 76

Objetivo prioritario 4 77
Objetivo prioritario 5 77

Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización *78*
Objetivo prioritario 6 78
Objetivo prioritario 7 78

Gestión administrativa abierta *79*
Objetivo prioritario 8 79
Objetivo prioritario 9 80
Objetivo prioritario 10 80
Objetivo prioritario 11 80
Objetivo prioritario 12 81
Objetivo prioritario 13 81
Objetivo prioritario 14 82
Objetivo prioritario 15 82

Colaboración y alianza con la sociedad sonorense *83*
Objetivo prioritario 16 83
Objetivo prioritario 17 83

VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO 84

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS 85

Presentación

El Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2024, se realizó con base en un proceso de planeación estratégica el cual incorpora el diseño de objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción, agrupados en cinco temas estratégicos: Prevención de la corrupción, Fiscalización para la mejora de la función pública, Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización, Gestión administrativa abierta y Colaboración y alianza con la sociedad sonorense.

El proceso de planeación estratégica se llevó a cabo, utilizando como insumo para el análisis y la reflexión, la evolución en el periodo 2012 a 2016 de los principales procesos de la Institución como la gestión administrativa, la fiscalización, las acciones derivadas de la fiscalización y la vinculación institucional.

También se incluye un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el ISAF, con el propósito de identificar los principales problemas y las estrategias a desarrollar para alcanzar los objetivos del PDI, consolidar la Misión, *Coadyuvar a la mejora de la función pública mediante una fiscalización apegada a la legalidad en beneficio de la sociedad sonorense,* y alcanzar la Visión planteada para 2024, *Ser una institución referente a nivel nacional en la aplicación de mejores prácticas de fiscalización superior*.

El PDI 2017-2024 se circunscribe en el marco de grandes desafíos en materia de combate a la corrupción, y de una sociedad que exige cada vez más participación y más transparencia, para conocer qué se hace y en qué se gastan los recursos públicos. Sabemos que la labor de las Entidades de Fiscalización Superior es esencial en la evaluación de las políticas públicas y de los programas gubernamentales.

Es por ello, que en el primer tema estratégico Prevención de la corrupción, se propone impulsar la participación activa de la Institución en los sistemas Nacional y Estatal Anticorrupción, Nacional de Fiscalización, y Estatal de Transparencia, por medio de la formulación de propuestas de instrumentos, políticas, programas y proyectos.

En el segundo tema estratégico Fiscalización para la mejora de la función pública, se agrupan los objetivos prioritarios dirigidos a fortalecer la calidad y el alcance de las auditorias, aumentar la calidad del Informe de Resultados y contar con personal habilitado y actualizado.

En el tercer tema estratégico Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización, se propone llevar a cabo las labores de atención y seguimiento a los procedimientos jurídicos en curso, eficientar los procedimientos jurídicos para la promoción de las acciones correctivas y la actualización permanente de la información normativa que brinde el soporte de información requerido por las distintas áreas de la Institución.

En el cuarto tema estratégico Gestión administrativa abierta, se plantea impulsar una política de integridad institucional, garantizar la implantación y el funcionamiento del control interno, consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, implementar un modelo de Gestión Pública para Resultados, actualizar el sistema contable y presupuestal de la Institución y aumentar la eficiencia de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.

Por último, en el quinto tema estratégico Colaboración y alianza con la sociedad sonorense, se busca adoptar los tres principios del gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación ciudadana.

En síntesis, el PDI 2017-2024 plantea generar un cambio profundo a las políticas institucionales, tanto de calidad técnica, de difusión y vinculación institucional, como de gestión y de prevención de la corrupción.

Con el inicio de esta nueva etapa en la Institución el ISAF toma como premisa la importancia del combate a la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas mismas que lleva dentro de su plan de trabajo, ya que una institución comprometida con estos temas, trabaja y camina del lado de la legalidad y la buena gobernanza.

I. El contexto de la rendición de cuentas

1.1 Contexto internacional de la rendición de cuentas

En el mundo, en cuanto a auditoría gubernamental se refiere, las entidades de fiscalización superior de 194 países miembros de pleno derecho y cinco miembros asociados, constituyen la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

Esta organización, entre otros puntos, constituye un foro para que los auditores gubernamentales de todo el mundo puedan debatir los temas de interés recíproco y mantenerse al tanto de los últimos avances en tema de fiscalización y de otras normas profesionales y mejores prácticas que puedan ser aplicadas. El lema de la INTOSAI es "*La experiencia mutua beneficia a todos*".

Para los países de América Latina, la visión internacional en materia de rendición de cuentas se circunscribe a las grandes directrices propuestas por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). Como parte de esta visión, se considera el formar parte de la Agenda 2030 de la ONU, sobre desarrollo sostenible y la buena gobernanza.

A nivel internacional, y dentro de los principios de INTOSAI, México a través de sus organismos de fiscalización, es parte de la búsqueda de óptimas auditorías al desempeño, procurar instituciones eficientes, responsables y transparentes, así como el combate a la corrupción.

Sin embargo, en el Índice de Percepción de la Corrupción 2016 que realiza anualmente Transparencia Internacional, el cual mide los niveles de percepción de la corrupción en 176 países, México obtuvo una puntuación de 30 puntos, en una escala de 0 a 100, donde 0 es el más corrupto y 100 el menos corrupto; por tanto, se ubica en la posición número 123 de 176 país y en el último lugar, de los 35 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[1].

Otro indicador, que muestra la posición de México, es el Informe Latinobarómetro 2017[2], que incluye la opinión sobre los actos de corrupción que los ciudadanos perciben en sus países en los últimos meses. Adicionalmente, mide el progreso que la población

[1] https://www.tm.org.mx/wp-content/uploads/2017/01/Copia-de-IPC2016_OCDE.png
[2] http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp

advierte en la lucha contra la corrupción. En este informe realizado para 20 países de América Latina, México se ubica entre los 5 países con el menor progreso en la reducción de la corrupción, con un indicador donde solo el 24% considera que el gobierno está haciendo las cosas bien en la lucha contra la corrupción.

1.2 La rendición de cuentas en México

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicadas en la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2015[3], la corrupción fue citada como una de las principales preocupaciones de los ciudadanos mexicanos, afectando negativamente la confianza en las instituciones políticas y en sus líderes. La Corrupción se ubicó como el segundo mayor problema en México, 50.9% de los entrevistados opinó en este sentido.

El 27 de mayo de 2015, el Congreso Mexicano aprobó un conjunto de reformas para mejorar la rendición de cuentas, la integridad y la transparencia del sector público. Este decreto crea el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), además de proporcionar una base legislativa para el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF).

Una vez que se ha promulgado el paquete de siete leyes reglamentarias en julio de 2016, inicia la transición hacia una nuevo modelo de fiscalización superior, dejando atrás el modelo prevaleciente desde el año 2000, el cual surge a raíz del proceso de transformación de la Contaduría Mayor de Hacienda a la Auditoría Superior de la Federación (ASF); y con ello, se refuerza la autonomía e independencia de las Entidades de Fiscalización Superior en México, y se impulsan instituciones, que además de fungir como el órgano técnico de las legislaturas en cuanto a la fiscalización de los recursos públicos, ahora tienen un papel activo y central en la prevención y combate de posibles actos de corrupción y por ende, en la mejora del modelo de gestión pública.

Con la ampliación de facultades, la eliminación de los principios de anualidad y posterioridad y la creación de instituciones específicas como es el propio SNA, los sistemas estatales y los Consejos de Participación Ciudadana, las Entidades de Fiscalización Superior, resultan fortalecidas en su actuar.

Una de las más grandes reformas de la historia reciente en México, surge de la decisión del Estado mexicano de brindar un enfoque sistémico al combate a la corrupción, el

[3] http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/encig/2015/

cual busca integrar los esfuerzos de las instituciones gubernamentales relacionados con la rendición de cuentas en conjunto con la sociedad.

En este nuevo esquema en el que se va a desarrollar la labor de los organismos de fiscalización se fortalece o complementa el proceso de rendición de cuentas. La rendición de cuentas 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 tanto, el SNA, incorpora de manera clara y precisa la etapa de la aplicación de sanciones al proceso de rendición de cuentas en México.

En materia de responsabilidades y de 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 querellas 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.

Este cambio de paradigma, coloca a las Entidades Estatales de Fiscalización (EEF) ante un doble reto:

Primero, se deberá dar inicio a la etapa de implementación de las reformas que ya aplican a nivel local, como las nuevas unidades investigadora y substanciadora y el nuevo esquema de coordinación que se tendrá con la ASF. Es importante subrayar que el logro de resultados a nivel local será esencial para brindar beneficios a nivel nacional.

Segundo, las EEF tienen el reto de transformar no solo el aspecto normativo sino la manera de trabajar hacia adentro de cada uno de los organismos de fiscalización.

1.2.1. 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 del mismo, 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.

1.3 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 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

1.3.1 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.

1.3.2 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 Controlaría General, la Secretaría de la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Secretaría de Educación y Cultura); el ISAF; y gobiernos municipales del Estado.

1.3.3 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, auditoria y fiscalización superior de los estados financieros y cuentas públicas estatal y municipales, mediante la revisión, auditoria 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 cómo 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.

1.4 Factores externos para el ISAF

1.4.1 Oportunidades

1. La tendencia a nivel nacional de evaluar el desempeño de los tres órdenes de gobierno representa una oportunidad para que el ISAF priorice la realización de este tipo de auditorías.
2. La Institución debe jugar un papel importante en la promoción de la mejora del desempeño en los municipios, a través de la utilización de la información que se genera en temas como finanzas públicas, contabilidad gubernamental, presupuesto, entre otros.
3. Los avances de materia de normatividad entorno a la rendición de cuentas y al combate de la corrupción, permitirán la asignación y especialización del personal del ISAF en áreas específicas, que van desde aumentar la capacitación del personal, hasta el fortalecimiento de las áreas del ISAF.
4. El ISAF tiene la facultad de participar en el SEA y en el SNF, lo cual le permitirá homologar criterios de auditoría con otras instituciones de control externo y de control interno.
5. La fiscalización superior constituye un factor decisivo en el nuevo enfoque sistémico para fortalecer la integridad y combatir la corrupción en México, por lo que el ISAF tiene la oportunidad de asumir su papel protagónico en el debate público en el marco del SEA.
6. La nueva atribución legal, contenida dentro de la LFSES, sobre las áreas claves con riesgo identificadas en la fiscalización, le brinda al ISAF la oportunidad de realizar su programación de auditorías basada en riesgos para priorizar la asignación de recursos.
7. Los cambios en la legislación amplían el mandato y las atribuciones del ISAF y aumenta su relevancia, lo que ofrece la oportunidad de intensificar su relación con los distintos sectores de la sociedad y posicionar la imagen y funciones de la Institución.
8. La tendencia hacia una cultura de la prevención de la corrupción en el sector público, le abre la posibilidad al ISAF de aumentar su participación en la capacitación y formación en valores comunes a ser adoptados por todos los servidores públicos tales como imparcialidad, legalidad, transparencia, honestidad y profesionalismo.
9. El creciente número de evaluaciones realizadas al ISAF, por diversas instituciones nacionales e internacionales, le posibilita a la Institución enfocarse

en la consolidación de las funciones en las que se le señala como necesaria la aplicación de mejores prácticas.

1.4.2 Amenazas

1. En el contexto de los cambios de administración municipal que se da cada tres años, el ISAF tiene el desafío de reducir el impacto que esto causa a los calendarios de revisión y fiscalización de la información trimestral.
2. La situación de un posible cambio del titular de la Auditoria Superior de la Federación, representa para la Institución el riesgo de tener cambios en sus políticas de relación con las EEF que generen diferencias sustanciales en el Convenio de colaboración que se tiene con dicha Institución.
3. Los principios de posterioridad y anualidad, representan para el ISAF el riesgo de reducir el periodo de fiscalización de once a seis meses para el caso de los municipios, y de diez a seis meses para el caso de los sujetos estatales.
4. El ISAF debe tener acceso a las distintas regiones del estado de Sonora para la fiscalización a los gobiernos municipales y para realizar los procesos de fiscalización de la obra pública, en este sentido la inseguridad pública agudiza las dificultades y eleva los costos para la Institución.
5. El ISAF tiene la responsabilidad de atender las necesidades del Congreso local, tales como las solicitudes de auditorías especiales o extraordinarias, lo que pone a prueba la capacidad de la Institución para adaptar su programación de auditorías.
6. La revisión y homologación de la Ley de Ingresos y Presupuesto de Ingresos Municipales que realiza el ISAF, representa para la Institución el reto de reevaluar elementos fundamentales de agilidad estratégica y operativa, incluida su flexibilidad de recursos, para responder eficazmente a un mandato más amplio.

II. Diagnóstico institucional

En este apartado se realiza un diagnóstico institucional con el fin de presentar un panorama claro de la situación actual además de un análisis de la gestión de los últimos cinco años.

El análisis se divide en los procesos de la Institución como la gestión administrativa, la fiscalización, las acciones derivadas de la fiscalización, la vinculación institucional y se presenta un resumen de las principales fortalezas y debilidades del ISAF.

2.1 Gestión administrativa

2.1.1 Recursos humanos

La plantilla de personal del ISAF, ha aumentado en 82%, en los últimos cinco años. El personal de la Institución, en julio de 2017, ascendía a 215 miembros, de los cuales 146 son auditores supervisores, 44 corresponden a mandos medios y superiores y 25 son personal administrativo y de servicios.

En relación con la escolaridad del personal, los servidores públicos con licenciatura representan el 94%; con grado de maestría, el 5%; y los que poseen el grado de doctorado, 1 por ciento. Además, el personal que cuenta con algún tipo de certificación por parte de los organismos calificados para ello, como el Colegio de Contadores, es del 13 por ciento.

Por otra parte, en el segundo semestre de 2016, inició el Programa de Maestría en Fiscalización y Control Gubernamental, impulsado por medio del Convenio de Coordinación y Colaboración entre el ISAF y la Universidad de Sonora.

El programa educativo tiene el objetivo de desarrollar habilidades para el análisis, interpretación, innovación, gestión en materia de fiscalización superior, contabilidad y auditoría gubernamental para garantizar y brindar seguridad a la sociedad en el uso, manejo y transparencia de los recursos públicos.

La primera generación estuvo compuesta por 24 alumnos provenientes del ISAF, de la SCGES, del Ayuntamiento de Nogales, de la Fiscalía Especializada para investigación de hechos de corrupción, así como de diversas dependencias gubernamentales.

Derivado de lo anterior, es necesario crear una estructura enfocada a la captación, desarrollo y retención de capital humano. Además, en el avance de una mayor habilitación del personal, se requiere la continuación de programas de apoyo para la realización de estudios de posgrado y actualización didáctica para elevar el número de servidores públicos que cuenten con mayor nivel de especialización o bien, con una certificación.

2.1.2 Estructura administrativa

Los cambios en la LFSES y en la Ley Estatal de Responsabilidades incluyen nuevas atribuciones y facultades del ISAF, lo que genera la necesidad de que se revise y se readecúe la estructura organizacional y del manual de organización con el fin de priorizar el cumplimiento con eficiencia de los nuevos mandatos de ley.

2.1.3 Gestión Financiera

En el periodo de 2012 a 2017, el presupuesto del ISAF aumentó en un 160%, al pasar de 65 millones 128 mil pesos a 169 millones 355 mil pesos. Lo anterior, se explica por la reforma a la LFSES, publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora en junio de 2015, en la cual fue aprobado el principio de irreductibilidad presupuestal, que a la letra dice: el ISAF contará con un presupuesto aprobado por el H. Congreso del Estado, equivalente al 3.0 al millar del Presupuesto aprobado para el Gasto Público Estatal en el ejercicio que corresponda y nunca será menor que el presupuesto autorizado en el ejercicio inmediato anterior. Este ajuste realizado en 2015 generó que el presupuesto aprobado para el ejercicio 2016, aumentara en 34% en relación con el ejercicio anterior.

De manera extraordinaria el Instituto se allegó de recursos a través de la participación en diversos programas federales, como son el Programa para la Fiscalización del Gasto Federalizado (PROFIS), el cual tiene por objeto fortalecer el alcance, profundidad, calidad y seguimiento de las revisiones realizadas por la ASF al ejercicio de los recursos federales transferidos a las entidades federativas, a los municipios y a los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, con excepción de las participaciones federales. En los últimos cinco años, los recursos por este concepto aumentaron en un 8.8%, pasando de 5 millones 533 mil pesos a 6 millones 18 mil pesos. Cabe destacar que para 2017, este programa desaparece debido al cambio de la normatividad a nivel federal.

Además, en 2016 la Institución recibió 1 millón 18 mil pesos como ingresos extraordinarios por concepto del uno al millar de acuerdo con el artículo 82, fracción XI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

2.1.4 Procesos administrativos

El área de Administración del ISAF cuenta con serias deficiencias en materia de armonización contable en relación con los postulados básicos de Contabilidad Gubernamental.

Asimismo, no se ha logrado culminar con los trabajos de revisión, reestructuración y compatibilización de la contabilidad a los modelos contables vigentes al contar con un avance del 80% en la homologación al catálogo de cuentas establecido por el Consejo para la Armonización Contable (CONAC).

En el mes de junio del año en curso, se inició la implementación de un sistema que registre de manera armónica, delimitada y específica, las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública, que genere estados financieros confiables, comprensibles, oportunos, periódicos y comparables como lo exige la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

Actualmente el área de Administración no cuenta con un sistema de esta magnitud, por lo que se está trabajando en la implementación del mismo y de esta manera se le considera como área de oportunidad.

En cuanto al registro y control de inventarios de bienes muebles e inmuebles, se deben registrar las operaciones de impacto financiero en el momento y lugar donde ocurran las transacciones, con la finalidad de permitir registrar de manera automática y en tiempo real las operaciones contables y presupuestarias proporcionando un registro único, simultáneo y homogéneo por lo que, derivado de este postulado, el registro actualmente no funciona de esta manera.

En resumen, las deficiencias se derivan de la inexistencia de un programa integral en el que actualmente se trabaja.

Entre las fortalezas más grandes del área de Administración se encuentra, la profesionalización de los servidores públicos que manejan los recursos, mismos que cuentan con el perfil profesional para la implementación del sistema.

2.1.5 Normatividad

Ante los recientes cambios en las facultades y atribuciones legales de la Institución es necesaria la revisión, adecuación y la realización de las modificaciones necesarias a la normatividad institucional como es el caso del reglamento interior, los códigos de ética y de conducta y la política de remuneraciones, prestaciones y estímulos. Lo anterior con el fin de establecer normativas que regulen armónicamente el quehacer del ISAF y favorezcan un clima organizacional caracterizado por la reflexión y la libre discusión de las ideas.

2.1.6 Sistema de Gestión de Calidad

A la fecha, el Sistema de Gestión de Calidad del ISAF está integrado por un macroproceso, 6 procesos auxiliares, 46 procedimientos, 23 instrucciones de trabajo, 3 guías informativas, 2 manuales y los formatos relacionados con los mismos. Sin embargo, es necesario reconvertir el Sistema de Gestión de Calidad del ISAF, bajo la norma ISO 9001:2008 hacia la norma ISO 9001:2015.

Bajo este tenor, se plantea la necesidad de impulsar la evaluación de los alcances del Sistema de Gestión de la Calidad y actualizar sus objetivos con el propósito de plantear las directrices que posibiliten una gestión eficiente en relación con la Misión y Visión institucionales.

2.1.7 Planeación, seguimiento y evaluación institucional

Es preciso señalar que la planeación institucional requiere de mayor impulso ya que presenta varias deficiencias, entre las que destaca la falta de alineación entre el Plan de Desarrollo Institucional y la planeación anual de actividades. En los últimos años, no se han implementado mecanismos de monitoreo y seguimiento de los objetivos y metas de mediano plazo.

El fortalecimiento del modelo de planeación institucional constituye una prioridad que la Institución deberá atender para cumplir con la LGCG y con las disposiciones emanadas del CONAC, además de incorporar los elementos requeridos para la Presupuestación Basada en Resultados y conformar la Matriz de Indicadores de Resultados.

Es necesario dirigir las acciones para relacionar la actividad de planeación con la programación presupuestal y la evaluación de los programas y proyectos institucionales para la adecuada consecución del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2024.

En este sentido, en el marco del PDI 2017-2024, se deberá de proyectar anualmente el Programa Operativo Anual (POA), donde se especifiquen las metas a lograr y las actividades a desarrollar por parte de las distintas unidades administrativas de la Institución.

Asimismo, será imprescindible llevar a cabo ejercicios semestrales de evaluación del cumplimiento de metas por parte de las unidades administrativas. En el objetivo de consolidar el modelo de planeación y evaluación estratégica, será prioritaria la operación de un sistema institucional de información oportuna, suficiente y confiable para la toma de decisiones con apego estricto en la normatividad.

2.1.8 Edificio e infraestructura física

En los últimos cinco años se han hecho importantes inversiones para la modernización y el equipamiento de la infraestructura física de la Institución, se realizó la construcción de un edificio para oficinas de ISAF.

El inmueble es propiedad de la Institución y cuenta con tres niveles, en el sótano se encuentran 33 cajones de estacionamiento, un área de archivo muerto, área para equipamiento hidráulico y eléctrico; en el primer nivel se encuentran actualmente, las oficinas de Auditoría Mayor, Secretaría Técnica, Asuntos Jurídicos, Administración y Evaluación al Desempeño; en el segundo nivel se ubican las áreas de Auditoría Adjunta a Municipios y Tecnologías de la Información; y en el tercer nivel se encuentran las áreas de Auditoría Adjunta a Estado, Fiscalización de Obra Pública y el Auditorio.

Además, se ejercieron de 2012 a 2016, 2.7 millones de pesos para la adquisición de mobiliario y equipo.

2.1.9 Informática

Aun cuando se han hecho inversiones importantes para la ampliación, modernización y equipamiento de la infraestructura física, y en el mejoramiento y ampliación de los servicios informáticos, entre los que destaca la adquisición de 130 computadoras portátiles para el personal de auditoría, en el periodo 2012 a 2016, la Institución tiene importantes retos que enfrentar en estos conceptos, ya que la antigüedad promedio del equipo de cómputo es de 6 años. Además, es necesario renovar el 24% del mismo y reemplazar el 12 por ciento.

De igual manera, debido a la importancia que reviste contar con el software necesario para el apoyo de las actividades del personal del ISAF, es indispensable obtener la regularización de todas las licencias de Microsoft Office Business y de Windows de los equipos de cómputo ya que actualmente no se cuenta con el licenciamiento requerido.

Por otra parte, la demanda creciente de conectividad a la red del ISAF obliga a la Institución a contar con un programa de actualización e identificación de los equipos conectados a la red. Actualmente la Institución cuenta con una red LAN 10/100 de velocidad en algunos segmentos del edificio y en otros 100/1000, lo que ocasiona que la comunicación entre los equipos no sea homogénea, provocando un intercambio de datos más lento en ciertos segmentos de red. Actualmente, se cuenta con distintos servidores de direcciones IP (DHCP), lo que impide no tener un control completo de los equipos, ni permitir la comunicación interna entre los mismos.

En lo que respecta a la red inalámbrica, no existe una configuración adecuada y homogénea ya que se debe poder transitar libremente por las instalaciones del ISAF, sin perder conexión tanto a internet como a la red local. Igualmente, no se cuenta con una red inalámbrica para visitantes en las áreas que generalmente son atendidos, como salas de juntas y auditorio. Esta red debe ser independiente, es decir que no se encuentre ligada a la red local.

Por tanto, es necesario actualizar la red local del ISAF, al nuevo estándar de tecnología de redes cableadas, la cual permitirá alcanzar las velocidades altas de los proveedores de servicio de internet, y con ello garantizar la transferencia eficiente de datos entre los equipos internos.

Por otra parte, es importante que se implemente un mecanismo para el monitoreo permanente de la red y asegurar que las transmisiones y la información conserven su disponibilidad, confiabilidad e integridad.

Entre las principales acciones que se deberán realizar con el fin de incrementar la seguridad, el buen uso de los enlaces y proteger el valor de la información, se pueden mencionar la necesidad de contar con personal capacitado y suficiente para controlar los ataques a través de internet, como son, los ataques de denegación de servicio (DoS), de escaneo de puertos, ente otros.

Adicionalmente, es necesario automatizar todo el proceso de respaldo de información dela Institución para que este se ejecute de forma diaria, se resguarden documentos, bases de datos, configuraciones de servidores, pagina web e intranet, y que solo

requiera la intervención del personal para la verificación de estados o estatus de respaldos realizados.

2.1.10 Flotilla vehicular

La flotilla de transporte con la que cuenta la Institución representa una parte esencial de la labor de auditoría debido a que es el medio de traslado hacia las distintas regiones y municipios del estado de Sonora.

Actualmente, se cuenta con una flotilla de 35 vehículos, de los cuales el 57% tiene una antigüedad mayor o igual a los 10 años, y en promedio se cuenta con un vehículo por cada cuatro auditores supervisores.

Por lo anterior, es clara la necesidad de la Institución de contar con equipamiento y flotilla de transporte actualizado y vigente, con el fin de brindar un servicio de traslado con las condiciones de seguridad adecuadas para el personal.

2.2 Fiscalización

Por mandato constitucional, el ISAF es el órgano encargado de la revisión y fiscalización de los estados financieros y cuentas públicas estatal y municipales, con atribuciones para decidir sobre su organización y funcionamiento interno en sus procesos y procedimientos, en los términos que disponga la Ley.

Derivado de lo anterior, el ISAF actualmente cuenta con diversos procesos y procedimientos para cumplir con las atribuciones y funciones establecidas en el marco normativo federal y local.

Es así que los procesos del ISAF se estructuran a partir procesos medulares, relacionados a la función de la fiscalización superior, y otros procesos complementarios a las atribuciones propias del Instituto, así como diversos procedimientos soporte.

A continuación, se mencionan los principales procesos que actualmente operan:

2.2.1 Proceso de Fiscalización al Gobierno del Estado

El proceso de fiscalización a los sujetos estatales correspondientes durante a un ejercicio fiscal, comprende un periodo de 10 meses, iniciando en septiembre del año en curso del ejercicio y concluye en el mes junio del año siguiente.

En este lapso se realizan auditorías a 100 sujetos fiscalizables, correspondientes a 2 Poderes (Legislativo y Judicial); 14 dependencias del Poder Ejecutivo; 73 Entidades constituidas por Organismos Descentralizados, Fideicomisos Públicos, y Empresas con Participación Estatal Mayoritarias; 7 Organismos Constitucionalmente Autónomos; 2 Instituciones de Educación Superior e Investigación y 3 Asociaciones Civiles.

2.2.2 Proceso de Fiscalización a Gobiernos Municipales

La fiscalización a los gobiernos municipales comprende un periodo de once meses, iniciando en agosto del ejercicio del año en curso y concluyendo en junio del año siguiente. En este lapso se realizan auditorías a los 72 Municipios, 87 Organismos Paramunicipales y 3 Organismos Intermunicipales, haciendo un total de 162 entes fiscalizables.

2.2.3 Proceso de Fiscalización a Obras Públicas

El proceso de fiscalización de obras públicas se realiza aplicando auditorías principalmente a 9 sujetos fiscalizables del Gobierno Estatal, quienes realizan obras públicas y teniendo un alcance del 71% del total del recurso ejercido.

En el caso de los gobiernos municipales, el proceso de fiscalización de obras públicas se realiza en casi la totalidad de los municipios, con un alcance del 85% a partir de muestreo en base al monto asignado a la obra.

2.2.4 Proceso de Auditoría al Desempeño

El Proceso de Auditoría al Desempeño se enfoca en determinar si los objetivos y metas de los programas institucionales, se cumplen y se realizan de conformidad con los principios de economía, eficiencia, eficacia, así como determinar acciones de mejora continua para el ente auditado.

Este proceso se integra considerando preferentemente como universo para la selección de casos, todos aquellos programas operados por el Gobierno del Estado, que contribuyen a alcanzar los objetivos de la política social establecida en la legislación local como en los planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

2.2.5 Proceso Jurídico

Este proceso consiste en validar la normatividad infringida en las observaciones contenidas en los Informes de Resultados de las Cuentas Públicas Municipales y del Estado, así como determinar la normatividad infringida de las observaciones detectadas por las áreas del ISAF a los sujetos de fiscalización en el desempeño de sus

funciones, para proceder en la determinación de las responsabilidades correspondientes.

2.2.6 Auditorías Coordinadas

Este proceso consiste en la realización de auditorías coordinadas, se deriva del convenio de coordinación y cooperación suscrito entre el ISAF y la ASF para la revisión y fiscalización de las participaciones federales que fueron transferidas al Gobierno del Estado y a los gobiernos municipales.

2.2.7 Capacitación Interna y externa

El ISAF lleva a cabo diversos eventos de capacitación para los servidores públicos del Gobierno del Estado y gobiernos municipales, así como también al propio personal del Instituto, con la finalidad profesionalizar y actualizar sobre diversos temas y disposiciones legales del quehacer público.

2.2.8 Elaboración de Iniciativas de Ley de Ingreso y presupuestos de ingresos

Con el propósito de colaborar con las labores de la Legislatura en el análisis y presentación de los proyectos de Iniciativas de Ley de Ingresos y Presupuesto de Ingresos Municipales, el ISAF recibe en el mes de noviembre 72 Iniciativas de Ley, para posteriormente llevar a cabo los trabajos de revisión y homologación para entregarlos al H. Congreso del Estado para su análisis, discusión y aprobación.

2.2.9 Otros procedimientos

Por otra parte, el ISAF cuenta 35 procedimientos soporte para la realización de los procesos anteriormente señalados, así como también otros procedimientos complementarios y auxiliares, que a continuación se menciona por unidad administrativa:

a) Secretaría Técnica: 1) Control de la Información Recibida y Generada; 2) Sistema de Información al Titular; 3) Coordinación y Supervisión de Programas y Proyectos; 4) Elaboración de Proyectos Especiales; y 5) Vinculación Interinstitucional.

b) Auditoría Adjunta de Fiscalización a Municipios: 1) Evaluación y Control a Municipios y Paramunicipales; 2) Programa de Fiscalización de Avances Trimestrales y de Cuenta Pública de Municipios; 3) Elaboración de Informe de Fiscalización Trimestral y de Cuenta Pública de Municipios, 4) Informe de Resultados de Municipios; 5) Seguimiento de Auditorías a Municipios y Paramunicipales; 6) Proyecto de Ley de Ingresos y Presupuesto de Ingresos Municipales.

c) Auditoría Adjunta de Fiscalización al Gobierno del Estado: 1) Evaluación y Control de Información Trimestral y de Cuenta Pública Estatal Anual; 2) Informe de Resultados de Cuenta Pública Estatal; 3) Programa de Fiscalización de Avances Trimestrales y de Cuenta Pública; 4) Elaboración de Informes de Fiscalización de Estado; y 5) Seguimiento de Observaciones de los Poderes del Estado, Organismos Autónomos y Otros Entes.

d) Dirección General de Evaluación al Desempeño: 1) Evaluación al Desempeño; 2) Edición de Revista Trimestral; 2) Formación; y 3) Evaluación al Desempeño Individual, Auditoria al Desempeño.

e) Dirección General de Administración: 1) Manejo y Control de Recursos Humanos; 2) Manejo y Control de Recursos Materiales; 3) Manejo y Control de Recursos Financieros; 4) Registro Contable de las Operaciones; 5) Control Presupuestal; 6) Control de Salida y Entrada del Personal en Horario de Trabajo; y 7) Custodia y Archivo de la Información.

f) Dirección General de Asuntos Jurídicos: 1) Asesoría Jurídica; 2) Disposiciones y Normatividad Interna; 3) Información Pública y Quejas; 4) Representación Jurídica; 5) Determinación y Validación de Normatividad Infringida en Observaciones Detectadas;

g) Dirección de Fiscalización a Obras Públicas: 1) Evaluación de Obras Públicas; 2) Fiscalización de Obras Públicas; y 3) Seguimiento a Obras Públicas.

h) Dirección de Tecnologías de la Información: 1) Mantenimiento de Equipo en Buenas Condiciones; 2) Disponibilidad de Información; 3) Aplicaciones de Software; y 4) Administración Informática.

Las nuevas facultades y atribuciones otorgadas a la Institución marcan un punto de partida en el que se deberán de adaptar los procesos y los procedimientos del ISAF para cumplir con la nueva normatividad y con las nuevas funciones derivadas de la autonomía constitucional. También es necesario simplificar los procesos y procedimientos con el fin de lograr una mayor eficiencia en los servicios ofrecidos por la Institución.

2.3 Acciones derivadas de la fiscalización

En el ISAF, se inició con los procedimientos de determinación de daños y perjuicios, denuncias penales y denuncias administrativas en el año 2013. Este procedimiento se inicia, una vez que las áreas de Auditoria Adjunta a Estado y Municipios envían al área

Jurídica de la Institución, un documento denominado Certificación de observaciones, el cual contiene las observaciones de posible daño patrimonial. Este documento es analizado para determinar si se desprende alguna conducta penal, administrativa o resarcitoria.

Actualmente, se encuentran en proceso procedimientos resarcitorios a servidores públicos municipales y servidores públicos de la administración estatal, cuyo monto total de reclamación asciende a 10 mil 188 millones de pesos. Asimismo, han sido presentados un total de 85 procedimientos penales a servidores públicos de la administración estatal, en los que el monto de la reclamación asciende a 5 mil 846 millones de pesos.

Se aprecia que, aunque han pasado más de cuatro años desde que se inició con los procedimientos jurídicos para la determinación de daños y perjuicios, denuncias penales y denuncias administrativas, a la fecha solo un número pequeño de estos expedientes presenta certeza de éxito en los tribunales.

En dicha situación, ha influido la falta de capacitación y especialización de una parte de los responsables de elaborar los expedientes citados, además del retraso en la mejora y actualización de los procedimientos y criterios del área Jurídica de la Institución, con relación a las posibles irregularidades de las obras y otras acciones público-administrativas.

Por tanto, es necesaria una transformación en el área Jurídica del ISAF, frente a la necesidad de desarrollar las capacidades suficientes para que la Institución pueda cumplir con las nuevas atribuciones otorgadas por la reforma constitucional en materia de combate a la corrupción, en completa sincronía con el resto de las instituciones que forman parte del SEA, como lo son la Fiscalía Especializada Anticorrupción, el Tribunal de Justicia Administrativa, la SCGES, entre otros.

Esta transformación es necesaria para consolidar la capacidad de la Institución para analizar las cuentas públicas, formular recomendaciones, solicitudes de aclaración, pliegos de observaciones, promociones del ejercicio de la facultad de comprobación fiscal, promociones de responsabilidad administrativa sancionatoria, informes de presunta responsabilidad administrativa, denuncias de hechos y denuncias de juicio político a las entidades fiscalizadas y rendir los informes que correspondan al Congreso del Estado y al CPC.

Si bien, la reforma constitucional en materia de combate a la corrupción elimina la posibilidad de que el ISAF pueda fincar responsabilidades resarcitorias al establecer dicha facultad exclusiva del Tribunal de Justicia Administrativa, le otorga un papel predominante en la investigación y substanciación de faltas administrativas graves.

De acuerdo a las nuevas atribuciones se establece que el organismo de fiscalización superior del estado, en materia de responsabilidades y de combate a la corrupción, podrá: 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 no graves; iii) presentar denuncias penales; iv) coadyuvar a la Fiscalía Especializada Anticorrupción, y v) presentar denuncias de juicio político al Congreso del Estado.

Antes de esbozar el diseño institucional que se propone crear, es necesario puntualizar que, dentro de este nuevo entramado legal, las áreas jurídicas de las Entidades Estatales de Fiscalización tendrán gran importancia. Como consecuencia de ello, será necesario implementar un programa para la ampliación del área Jurídica del ISAF, para la mejora sustancial de las capacidades y competencias profesionales y técnicas de la misma.

Por lo anterior, será necesario plantear una nueva estructura del área Jurídica del ISAF, la cual permita consolidar una labor más eficiente, en donde los responsables de causar daños o perjuicios a la Hacienda Pública sean procesados, y sea posible recuperar los recursos afectados.

2.4 Vinculación Institucional

2.4.1 Vinculación

El ISAF, siendo parte de la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, (ASOFIS), ha sido partícipe de coloquios nacionales sobre fiscalización superior.

También ha sido parte de la mesa directiva de la ASOFIS, y actualmente, lleva una estrecha relación con las 32 EEF, así como con la ASF.

Como parte de la ASOFIS, el ISAF tiene la labor de colaborar con la elaboración y la implementación de procedimientos que promuevan la mejora de la fiscalización en

cada entidad, así como la mejora administrativa, la rendición de cuentas y la transparencia.

2.4.2 Difusión

La difusión y divulgación de las actividades de la Institución a lo largo de los últimos cinco años, se ha realizado, principalmente, a través de la Revista Auditoría Gubernamental. De 2012 a 2016 se publicaron 20 números, hasta 2016 esta publicación se generaba en el área de Evaluación al Desempeño.

Para esta labor, es necesario que en la Institución se cree el ambiente necesario para la correcta comunicación del trabajo del Auditor Mayor y de la propia Institución ante los organismos pertinentes y hacia la sociedad en general.

2.5 Factores internos para el ISAF

2.5.1 Fortalezas

1. El ISAF constituido como un organismo público autónomo cuenta con las atribuciones necesarias para realizar revisar y fiscalizar los estados financieros y cuentas públicas estatal y municipales, de fiscalizar los ingresos y egresos, así como el manejo, custodia y aplicación de los recursos públicos, así como deuda pública contraída con los particulares de los poderes del Estado, de los organismos constitucional y legalmente autónomos, de los ayuntamientos de los municipios, incluidos todos los entes, organismos, entidades, dependencias, fideicomisos, fondos y cualesquier otra oficina de cualquier naturaleza que de cualquier modo dependa o forme parte de las entidades estatal o municipales, así como participaciones federales, en los términos de la legislación aplicable e igualmente los recursos públicos ejercidos por particulares, incluyéndose para dicho efecto las atribuciones necesarias para verificar que los ejercicios correspondientes se encuentren ajustados a los criterios, los planes y los programas especificados en los presupuestos respectivos las tareas en materia de fiscalización.
2. Se dispone de la capacidad de gestión para realizar cambios a la LFSES y otras normas que afectan las labores de fiscalización.
3. La plantilla del personal de auditoría municipal, estatal y de obra pública de la Institución cuenta con experiencia en materia de fiscalización.

4. El ISAF dispone de una amplia base de datos sistematizada con información referente a las finanzas públicas municipales, para desarrollar estudios e investigaciones que ayuden a los encargados de la formulación de políticas públicas.
5. Se cuenta con la facultad para desarrollar la gestión administrativa, lo que permite gozar de plena libertad para establecer y decidir sobre su organización y funcionamiento.
6. El ISAF ha establecido el compromiso de fortalecer la vinculación de la Familia e Institución.
7. La infraestructura física de la Institución ha crecido de manera importante en los últimos años, por lo que se cuenta con la infraestructura suficiente para brindar capacitación a los servidores públicos del ISAF.
8. La Institución ha firmado una importante cantidad de convenios con instituciones que permiten establecer relaciones de colaboración y sinergias (ASF, UNISON y SCGES).
9. El ISAF cuenta con personal con habilitación y actualización para impartir diversos temas en materia de rendición de cuentas a servidores públicos del estado, municipios y otras entidades.

2.5.2 Debilidades

1. La Institución no ha capacitado a su personal en el marco legal del SEA.
2. El personal de auditoría no está capacitado en las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.
3. El esquema de actualización profesional continua del ISAF no ha brindado los resultados esperados.
4. La Institución no cuenta con un software que ayude a agilizar el proceso de revisión, evaluación y fiscalización.
5. La página de Internet del ISAF, presenta serias deficiencias de información y funcionalidad, lo cual expone a la Institución a recibir sanciones, dados los nuevos requerimientos legales.
6. La infraestructura tecnológica no es la adecuada para brindar el soporte de información a todas las áreas de la Institución.
7. El equipo utilizado para la fiscalización de la obra pública es obsoleto e insuficiente.
8. La Institución no cuenta con una unidad responsable de la actualización de la información jurídica y normativa.
9. El servicio del área Jurídica de la Institución, es ineficiente.

10. La estructura del área jurídica es insuficiente para hacer frente a los requerimientos del SEA.
11. El estilo de liderazgo vertical de los titulares de las unidades administrativas restringe la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la Institución.
12. Las unidades administrativas involucradas en los procesos de auditoría no están adecuadamente coordinadas.
13. La planeación de las auditorías estatales no es la adecuada ante los nuevos requerimientos y atribuciones.
14. No existen procedimientos homologados entre las áreas de fiscalización al Gobierno del Estado y Municipios en materia de auditorías, seguimiento y determinación de observaciones.
15. Los recursos asignados al área de Evaluación al Desempeño son insuficientes para enfrentar los retos actuales.
16. Los resultados de la satisfacción de los entes fiscalizados no son medidos, lo que impide la mejora de los servicios ofrecidos por la Institución.
17. Los procedimientos de auditoria documentados en el Sistema de Gestión de Calidad no han sido renovados o reestructurados a los ritmos deseables.
18. La Institución no cuenta con un estudio del Clima Laboral el cual permita conocer la percepción de los servidores públicos que laboran en ella.
19. El archivo de la Institución no se encuentra debidamente integrado y sistematizado.
20. La Institución carece de un órgano de control interno, el cual proporcione un nivel razonable de aseguramiento de eficiencia, desempeño y cumplimiento de las leyes.
21. Los procedimientos de seguimiento a las observaciones de estado y municipios no responden totalmente a los nuevos ordenamientos legales.
22. Los servicios generales de la infraestructura sanitaria de la Institución son insuficientes.
23. La Institución no cuenta con un área que se encargue de la implementación de los mecanismos para el seguimiento y la evaluación de los objetivos y estrategias para el cumplimiento del PDI.
24. Los mecanismos para el impulso al pensamiento de la mejora continua institucional no han arrojado resultados satisfactorios.
25. La Institución presenta un importante rezago en la actualización de documentos normativos, orientados a los nuevos requerimientos y

atribuciones como el código de conducta, el reglamento interior, la política de remuneraciones, prestaciones y estímulos, entre otros.

26. El ISAF, carece de un sistema de protección civil.
27. Aun cuando la plantilla del personal administrativo y de auditoría de la Institución ha aumentado considerablemente en los últimos años, la Institución requiere formalizar los procesos para atracción, selección y asignación de talentos.
28. La Institución no cuenta con área de Administración formal y profesionalizada, y no se han actualizado los procedimientos correspondientes a contabilidad, recursos humanos, adquisiciones, protección civil, intendencia, vigilancia, información pública, mantenimiento edificio, pagos, almacenes, flota vehicular, entre otros.

III. Filosofía Institucional

3.1 Misión

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

3.2 Visión

Ser una institución referente a nivel nacional en la aplicación de mejores prácticas de fiscalización superior.

3.3 Valores

Legalidad

Observancia estricta de los ordenamientos jurídicos aplicables.

Objetividad

Actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en las disposiciones jurídicas aplicables.

Profesionalismo

Disposición para ejercer de manera responsable y seria las funciones encomendadas, con relevante capacidad y aplicación.

Honradez

Conducirse con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros, ni buscar o aceptar compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización.

Lealtad

Respeto a la Institución y sus principios.

Imparcialidad

Actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.

Eficiencia

El cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles.

Eficacia

Capacidad que deben tener los servidores públicos para alcanzar metas y objetivos institucionales que deriven del ejercicio de su empleo, cargo o comisión.

Equidad

Igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo, raza o clase social.

Transparencia

Poner a disposición de la sociedad, información clara, completa, veraz y oportuna sobre la gestión y el ejercicio de los recursos.

Economía

Aprovechamiento y optimización de los recursos que se utiliza en con motivo de las funciones inherentes al empleo, cargo o comisión.

Integridad

Ajustar la conducta a las normas legales y éticas aplicables.

Competencia Por Mérito

Valoración de las capacidades de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y logros alcanzados.

Disciplina

Sujetarse invariablemente al conjunto de normas que rigen los actos y procedimientos relativos al empleo, cargo o comisión.

Rendición de Cuentas

Informar, explicar y justificar las decisiones y acciones de la Institución.

IV. Bases de la planeación institucional

4.1 Metodología para la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024

El proceso de planeación estratégica, en conjunto con otros instrumentos como el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), la Metodología de Marco Lógico (MML), la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y los Sistemas de Seguimiento y de Evaluación del Desempeño (SED), constituyen el sustento conceptual de la Gestión Pública para Resultados (GpR).

La MML y la MIR que deriva de su aplicación, es uno de los elementos más importantes en la instrumentación del PbR. La MML se define como la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines.

La MML es utilizada por el Gobierno Federal de México para la planeación, programación y evaluación de programas públicos con base en resultados. A partir de la publicación de la LFPRH publicada el 30 de marzo del 2006 en el DOF, se detonan las primeras acciones para cambiar la forma tradicional de presupuestar en México, al definir en el artículo 2, fracción LI, al SED y establecer en el artículo 111, el señalamiento de que los programas serán evaluados con una serie de indicadores integrados al SED, para monitorear su eficacia y eficiencia.

Posteriormente, con la publicación de la LGCG en diciembre de 2008 y sus respectivas reformas, se conforma el marco para establecer los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. Los artículos 79 y 80 de la LGCG, son un complemento de lo establecido en la LFRH al establecer la obligatoriedad de las entidades federativas, los municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México de evaluar el resultado de la aplicación de sus recursos; además de homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión. Además, el 16 de mayo de 2013, el CONAC emitió los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la MML. Mediante dichas

disposiciones se fortaleció la estructura de manera homologada el modelo PbR-SED en los tres órdenes de gobierno.

En la elaboración del PDI del ISAF, se utilizan varios documentos que indican las directrices en materia de fiscalización superior, algunos de los cuales fueron mencionados en el apartado relacionado al contexto internacional tales como INTOSAI y OLACEFS.

Además, se consultó el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, en el cual se destacan los siguientes retos, estrategias y líneas de acción del Eje Transversal I: Gobierno eficiente, innovador, transparente y con sensibilidad social, en el cual se aborda la temática referente a la rendición de cuentas y control del gasto, en el estado de Sonora.

Eje Transversal I: Gobierno eficiente, innovador, transparente y con sensibilidad social

Retos	Estrategias	Líneas de acción
RETO 1 **Establecer mecanismos transparentes y públicos de control del gasto que permita identificar la desviación de recursos o posibles actos de corrupción**	1.1 Mejorar la confianza ciudadana en el quehacer gubernamental a través de un ejercicio transparente del gasto público.	1.1.1. Garantizar el acceso a la información y fomentar la rendición de cuentas. 1.1.2. Establecer controles administrativos que permita identificar posibles riesgos de corrupción. 1.1.3. Disponer de información financiera confiable y desglosada del gasto estatal.
	1.2. Impulsar la participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas y en la ejecución del gasto	1.2.1. Fomentar la ejecución conjunta gobierno estatal con organismos de la sociedad civil, de proyectos que impacten a la sociedad. 1.2.2. Promover los comités ciudadanos para supervisar la ejecución de obra pública. 1.2.3. Solicitar la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil que desarrollen proyectos con recursos del Gobierno estatal.

Eje Transversal I: Gobierno eficiente, innovador, transparente y con sensibilidad social

Retos	Estrategias	Líneas de acción
	1.3. Instrumentar y evaluar el código de ética y de conducta en la administración pública para prevenir actos de corrupción	1.3.1. Difundir y evaluar el código de ética y de conducta de la Administración Pública Estatal. 1.3.2. Certificar al personal de adquisiciones para que realice sus funciones con apego a la normatividad vigente.
	1.4. Impulsar un gobierno abierto con información pública de calidad y disponible en los portales electrónicos del Gobierno del Estado.	1.4.1. Sistematizar la información pública con criterios uniformes en su presentación y facilitando su acceso y uso al público. 1.4.2. Transparentar la información de los avances de los programas tanto en el alcance de las metas y en el ejercicio presupuestario. 1.4.4. Promover en los Gobiernos municipales información pública de relevancia.
RETO 4 **Fortalecer el proceso de planeación-programación-presupuestación vinculándolo a la evaluación de resultados del gobierno estatal**	4.1 Fomentar la planeación del estado con base en necesidades prioritarias, recursos disponibles y resultados medibles.	4.1.3. Sistematizar el seguimiento de los planes y programas del Gobierno estatal con resultados medibles y los impactos que se esperan que generen en la población. 4.1.4. Vincular el presupuesto con el resultado de los programas y su impacto en la población.
	4.3 Retroalimentar a través de mecanismos de evaluación y ajuste el proceso de planeación-programación-presupuestación para eficientar los recursos y mejorar el desempeño de los programas estatales.	4.3.1 Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño institucional. 4.3.2 Revisar resultados de las evaluaciones y proponer medidas correctivas para reorientar las acciones al logro de los objetivos de las políticas.

4.2 Etapas de la planeación

Diagnóstico externo
En el diagnóstico externo se describe el entorno en el que se desenvuelve la Institución, y de las oportunidades y amenazas que representa dicho entorno.

Diagnóstico interno
El diagnóstico plantea los desafíos o retos que deberán afrontarse en base al análisis de la realidad de la institución y es la base para fundamentar las acciones consecuentes que serán instrumentadas. Lo anterior en base a un ejercicio participativo y a un soporte estadístico y documental, que permita identificar las fortalezas y debilidades.

Temas estratégicos
Con base en la identificación de los elementos internos y externos se establecen los temas estratégicos los cuales representan lineamientos de carácter general y un marco para los objetivos prioritarios.

Objetivos prioritarios
Los objetivos prioritarios dan respuesta al conjunto de situaciones planteadas en el diagnóstico institucional, y expresan el estado o situación deseable que se espera lograr en un mediano o largo plazo, para cumplir con la tarea asumida en la misión institucional.

Estrategias
Las estrategias son las acciones globales que se desarrollan para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, es decir, es el conjunto de acciones en respuesta a una problemática planteada.

Líneas de acción

La línea de acción permite cerrar la brecha entre lo que se propone alcanzar y la situación actual, es decir, la actividad a realizar para cumplir con los objetivos, de ahí que las líneas de acción sean de carácter operativo.

Metas

Las metas plantean el desempeño esperado, dimensionados en tiempo y espacio y definidas en unidades de medida.

Indicadores

Los indicadores proponen como se medirán los resultados, se deberán definir indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o el fracaso de la instrumentación.

V. Estructura

Temas estratégicos	Objetivos prioritarios	Estrategias
Prevención de la corrupción	1. Lograr una participación activa de la Institución en los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia para lograr la mejora de la administración pública	1.1 Consolidar mecanismos de análisis de políticas públicas en torno al tema de prevención de la corrupción 1.2 Impulsar mecanismos para la evaluación y seguimiento de las recomendaciones del SNA, SEA, SNF, SNT y SET 1.3 Impulsar la estandarización del ejercicio de la auditoría gubernamental que se practica en el Estado
	2. Capacitar a los entes fiscalizables para mantener actualizados a los servidores públicos en las obligaciones de la LGCG, y la normatividad aplicable en materia de anticorrupción	2.1 Fortalecer la orientación técnica a los entes fiscalizables
Fiscalización para la mejora de la función pública	3. Fortalecer la calidad y el alcance de las auditorias para aumentar el impacto de la fiscalización	3.1 Adecuar la planeación y programación de las auditorías 3.2 Homologar metodologías y criterios de fiscalización 3.3 Simplificar y sistematizar el sistema de seguimiento a las observaciones y recomendaciones 3.4 Evaluar el desempeño de los entes fiscalizables de estado y municipios. 3.5 Adoptar nuevos enfoques de auditoría 3.6 Aplicar las Normas Profesionales de Auditoría que se aprueben dentro del SNF 3.7 Eficientar los procesos de auditoría que realiza la Institución
	4. Aumentar la calidad del Informe de Resultados para que sea de mayor utilidad para los legisladores, el SEA y la sociedad sonorense	4.1 Actualizar la estructura y contenido de los Informes de Resultados 4.2 Sistematizar las bases de datos relacionadas a la revisión y fiscalización de las Cuentas Públicas
	5. Contar con personal habilitado y actualizado para incrementar la calidad de las auditorías	5.1 Certificar a la totalidad del personal de la Institución por organismos externos 5.2 Apoyar el desarrollo y la formación profesional del personal 5.3 Promover la actualización y capacitación permanente del personal

Temas estratégicos	Objetivos prioritarios	Estrategias
Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización	6. Eficientar los procedimientos jurídicos para adecuar sus tareas a los cambios normativos	6.1 Promover ante las instancias y autoridades correspondientes las acciones correctivas derivadas de la fiscalización en apego a la normatividad 6.2 Atender y dar seguimiento a los procedimientos jurídicos en curso
	7. Garantizar que las leyes y las normas que le dan sustento a los procesos de auditoría sean confiables y estén actualizadas	7.1 Crear una unidad responsable de la actualización de la información jurídica y normativa
Gestión administrativa abierta	8. Optimizar la estructura organizacional para el cumplimiento eficiente de las funciones de la Institución	8.1 Asegurar que el personal desempeñe sus funciones dentro del ámbito de sus competencias 8.2 Impactar el ambiente organizacional 8.3 Elaborar e implementar el proyecto de protección civil
	9. Impulsar una política de Integridad en la Institución para garantizar que las actividades del personal se realicen bajo estrictos principios y lineamientos de independencia, imparcialidad y rigor técnico	9.1 Elaborar y aplicar una política de integridad institucional
	10. Garantizar la implantación y funcionamiento del control interno en la Institución para garantizar la protección y el buen manejo de los recursos institucionales	10.1 Adoptar el MICI 10.2 Garantizar el uso adecuado de los recursos financieros de la Institución
	11. Consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y datos personales para garantizar a los ciudadanos la disponibilidad de la información sobre el quehacer de la Institución	11.1 Realizar las adecuaciones necesarias para cumplir con las obligaciones en materia de transparencia 11.2 Actualizar el portal de transparencia y el SIPOT de acuerdo a la normatividad vigente 11.3 Generar, procesar y difundir de manera proactiva información socialmente útil 11.4 Garantizar el resguardo adecuado de datos personales

Temas estratégicos	Objetivos prioritarios	Estrategias
	12. Planeación, programación y Presupuestación basada en Resultados para orientar las decisiones institucionales hacia la consecución de los objetivos prioritarios	12.1 Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de cumplimiento de metas y objetivos institucionales 12.2 Implementar el modelo de Gestión para Resultados
	13. Actualizar el sistema contable y presupuestal de la Institución para cumplir con las disposiciones de la LGCG	13.1 Sistema integral de procedimientos administrativos 13.2 Armonizar la contabilidad institucional de acuerdo con los requerimientos legales
	14. Aumentar la eficiencia de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación en la norma ISO 9001:2015	14.1 Actualizar el SGC conforme a la norma ISO 9001:2015
	15. Consolidar los servicios de tecnologías de la información para brindar servicios de apoyo a las diferentes áreas de la Institución	15.1 Mejorar la infraestructura física y equipamiento tecnológico e Internet. 15.2 Consolidar un área especializada en desarrollo de software 15.3 Mejorar la Seguridad de Tecnologías de la Información 15.4 Desarrollo de una plataforma de intranet institucional y página de internet. 15.5 Regularizar el Licenciamiento de Software.
	16. Mejorar los mecanismos de comunicación Interna y externa para difundir las funciones y los resultados institucionales	16.1 Difundir el quehacer institucional 16.2 Fortalecer la comunicación interna
Colaboración y alianza con la sociedad sonorense	17. Mantener la presencia del ISAF en el ámbito estatal y nacional para fortalecer los lazos de cooperación y el intercambio de ideas con otros organismos de fiscalización superior, instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil	17.1 Proponer acuerdos de colaboración con instituciones de educación superior, colegios de profesionistas y organizaciones de la sociedad civil 17.2 Promover la publicación de datos abiertos para la publicación, de los informes, análisis y estudios institucionales

VI. Objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción

Prevención de la corrupción

El ISAF reafirma su compromiso de construir una agenda de trabajo compartida, para la prevención de la corrupción como integrante del Comité Coordinador del SEA del Estado de Sonora.

Las instituciones que conforman el SEA tienen el compromiso de integrar bajo un mismo sistema dirigido por ciudadanos, sus materias de trabajo relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas, la imposición de sanciones administrativas, la persecución de delitos relacionados con la corrupción, así como la organización y supervisión del funcionamiento de las instituciones públicas.

Con el fin de fortalecer este propósito, se impulsará la participación activa de la Institución en los sistemas nacional y estatal anticorrupción, nacional de fiscalización, y estatal de transparencia, por medio de la formulación de propuestas de instrumentos, políticas, programas y proyectos.

Resulta claro que no es posible modificar rutinas institucionales, de manera abrupta, y que la aplicación de las políticas e instrumentos que genere el SEA tendrán efectos paulatinos en la disminución de la corrupción en las instituciones públicas.

Por tanto, la labor de prevención de la corrupción se extiende también a la capacitación y orientación técnica de los servidores públicos. En este sentido, en el ISAF se impulsará la impartición de talleres y programas de capacitación a los entes fiscalizables, con el fin de coadyuvar en el desarrollo de las competencias necesarias para disminuir la aplicación inadecuada del gasto público, la utilización de recursos públicos fuera de lo dispuesto en la normatividad y los problemas en la programación y cumplimiento de metas.

Objetivo prioritario 1

Lograr una participación activa de la Institución en los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia para lograr la mejora de la administración pública.

Estrategia 1.1

Consolidar mecanismos de análisis de políticas públicas en torno al tema de prevención de la corrupción.

Líneas de Acción

- Generar propuestas de recomendaciones integrales en materia de fiscalización y prevención de la corrupción.
- Rendir un informe anual y compartirlo con el CPC.

Estrategia 1.2

Impulsar mecanismos para la evaluación y seguimiento de las recomendaciones del SNA, SEA, SNF, SNT y SET.

Líneas de Acción

- Capacitar al personal responsable de la actualización de la información institucional en la Plataforma Digital Nacional y en la Plataforma Digital Estatal.
- Evaluar periódicamente la oportunidad y calidad de la información institucional contenida en las plataformas digitales.

Estrategia 1.3

Impulsar la estandarización del ejercicio de la auditoría gubernamental que se practica en el Estado.

Líneas de Acción

- Comparar los programas anuales de auditoría con otros órganos de control interno y externo.
- Alentar la homogenización de criterios para emitir observaciones.
- Fomentar el intercambio de información en materia de fiscalización, control y auditoría gubernamental con otros órganos de control de la entidad.

Objetivo prioritario 2

Capacitar a los entes fiscalizables para mantener actualizados a los servidores públicos en las obligaciones de la LGCG, y la normatividad aplicable en materia de anticorrupción.

Estrategia 2.1

Fortalecer la orientación técnica a los entes fiscalizables.

Líneas de acción

- Realizar un programa de capacitación de los entes en base a las necesidades de capacitación detectadas en las auditorías.
- Elaborar talleres de capacitación focalizados dirigido a los entes fiscalizables.
- Generar guías y manuales.

Fiscalización para la mejora de la función pública

El ISAF no solo es el órgano encargado de revisar y fiscalizar las cuentas públicas estatales y municipales, tiene un papel esencial como proveedor de información fidedigna, completa, actualizada y accesible en torno a las problemáticas que se suscitan en la gestión del sector público.

El tema estratégico Fiscalización para la mejora de la función pública, agrupa los objetivos prioritarios dirigidos a fortalecer la calidad y el alcance de las auditorias, aumentar la calidad del Informe de Resultados y contar con personal habilitado y actualizado.

Para avanzar en el fortalecimiento de la calidad y el alcance de las auditorías se dará prioridad a la planeación y programación de auditorías, al establecer criterios específicos para determinar qué renglones del gasto tienen una importancia estratégica en la entidad, cuáles son las áreas de riesgo y qué problemas son recurrentes. Lo anterior, con el fin de conocer cómo se ejercen los recursos públicos, si las políticas responden al interés colectivo, si los procesos y operaciones de los entes públicos se apegaron al marco jurídico, entre otros.

Asimismo, se ha establecido como uno de los objetivos prioritarios, la producción de informes con contenidos relevantes, comprensibles, bien estructurados que contengan información estadística clara que reflejen el análisis sobre el uso del dinero público de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, pero también a estándares de transparencia, eficiencia, eficacia y economía.

Objetivo prioritario 3

Fortalecer la calidad y el alcance de las auditorias para aumentar el impacto de la fiscalización

Estrategia 3.1

Adecuar la planeación y programación de las auditorías.

Líneas de Acción

- Identificar las áreas claves de riesgo en la gestión gubernamental.
- Ampliar la cobertura y alcance de la fiscalización.
- Analizar la metodología para la determinación de los criterios de selección, muestreo y el alcance de la auditoría.
- Incluir en el programa anual de auditorías la revisión de la totalidad de los fondos de aportaciones y participaciones.

Estrategia 3.2

Homologar metodologías y criterios de fiscalización.

Líneas de Acción

- Rediseñar la metodología para la evaluación del control interno con base al Marco Integrado de Control Interno (MICI).
- Establecer mecanismos y lineamientos para la evaluación de la deuda pública estatal y municipal.
- Revisar y actualizar los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en los programas de los entes estatales y municipales.
- Crear documentos normativos como manuales, metodologías, procedimientos, lineamientos de auditoria y fiscalización.
- Elaborar los manuales y lineamientos para la fiscalización de personas físicas o morales que reciban, administren o ejerzan total o parcialmente y bajo cualquier título recursos públicos.
- Elaborar los manuales y lineamientos para la fiscalización de los mandatos, fondos o fideicomisos públicos o privados, cuando hayan recibido y ejercido por cualesquier título recursos públicos, de los sectores privado o social.

Estrategia 3.3

Simplificar y sistematizar el sistema de seguimiento a las observaciones y recomendaciones.

Líneas de Acción

- Fortalecer la relación con los órganos de Control Interno de los entes fiscalizables.
- Crear un sistema automatizado y homogéneo de registro, control y seguimiento de observaciones.
- Realizar informes semestrales del estado que guarda la solventación de observaciones.

Estrategia 3.4

Evaluar el Desempeño del Gobierno del Estado y los gobiernos municipales.

Líneas de Acción

- Evaluar el cumplimiento y grado de avance del Plan Estatal de Desarrollo y de los Planes Municipales de Desarrollo.
- Evaluar los programas del Gobierno del Estado y los gobiernos municipales bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con los presupuestos que fueron aprobados.
- Realizar auditorías al desempeño a los programas a cargo del Gobierno del Estado y gobiernos municipales.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación al Desempeño Municipal.
- Elaborar un Sistema de Evaluación al desempeño de los sujetos fiscalizables del Gobierno del Estado.
- Mediante nuevas tecnologías, sistematizar y automatizar los procesos de evaluación al desempeño.
- Elaborar un Sistema de Información de las Gestión Pública del Estado de Sonora.

Estrategia 3.5

Adoptar nuevos enfoques de auditoría.

Líneas de Acción

- Promover la investigación sobre temas relacionados con la fiscalización superior
- Realizar estudios de finanzas publicas.
- Adoptar las buenas prácticas en materia de fiscalización superior desarrolladas por otras EEF que se adapten a las necesidades de la Institución.

Estrategia 3.6

Aplicar las Normas Profesionales de Auditoría que se aprueben dentro del SNF.

Líneas de Acción

- Capacitar al personal para la aplicación de las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.
- Realizar un diagnóstico sobre la implementación de la Normas Profesionales de Auditoría del SNF.
- Elaborar manuales institucionales que incluyan los procedimientos de las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.

Estrategia 3.7

Eficientar los procesos de auditoría que realiza la Institución.

Líneas de Acción

- Actualizar el equipo utilizado para la fiscalización de obra pública.
- Rediseñar y sistematizar los procedimientos de auditoría a estado, municipios y obra pública de acuerdo con la normatividad vigente.
- Usar la información pública para acortar los tiempos en campo.
- Utilizar las herramientas tecnológicas dentro de los procesos de envío y recepción de información con los entes auditados.

Objetivo prioritario 4

Aumentar la calidad del Informe de Resultados para que sea de mayor utilidad para los legisladores, el SEA y la sociedad sonorense.

Estrategia 4.1

Actualizar la estructura y contenido de los Informes de Resultados.

Líneas de Acción

- Analizar la estructura de los Informes de Resultados en base a los cambios en la normatividad.
- Generar mecanismos automatizados de consulta de los Informes de Resultados.

Estrategia 4.2

Sistematizar las bases de datos relacionadas a la revisión y fiscalización de las Cuentas Públicas.

Línea de Acción

- Homologar los sistemas de información que utilizan las áreas de auditoría.

Objetivo prioritario 5

Contar con personal habilitado y actualizado para incrementar la calidad de las auditorías.

Estrategia 5.1

Certificar a la totalidad del personal de la Institución por organismos externos.

Líneas de Acción

- Promover e implementar procesos de certificación del personal en materia de auditoria gubernamental.
- Capacitar al personal de auditoría en las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.
- Instrumentar un mecanismo para la detección de programas de certificación profesional de organismos estatales, nacionales e internacionales.

Estrategia 5.2

Apoyar el desarrollo y la formación profesional del personal.

Línea de Acción

- Elaborar un reglamento de becas para el apoyo de estudios de posgrado por parte del personal.

Estrategia 5.3

Promover la actualización y capacitación permanente del personal.

Líneas de Acción

- Realizar un estudio diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Elaborar un programa de capacitación, de acuerdo con las necesidades detectadas.
- Ampliar la oferta de cursos de educación continua.

Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización

El ISAF es una institución que coadyuva a la mejora de la función pública, por tanto, su finalidad no consiste en imponer sanciones administrativas o penales, esta es solo una de las dimensiones de su actuación.

Desde una perspectiva social, se han encomendado a la Institución las tareas de la rendición de cuentas en los ámbitos administrativo y financiero. Esta labor abarca las dos dimensiones de la rendición de cuentas, información y sanción.

Ambos mecanismos son esenciales para la observancia de la ley, es decir, si el ejercicio de la rendición de cuentas expone una conducta inapropiada, sin imponer las sanciones correspondientes, la rendición de cuentas se ve como un ejercicio débil o inocuo.

De esta manera, la Institución es un aliado de los entes fiscalizables ya que les permite identificar áreas de oportunidad, debilidades de control interno, problemas en el marco normativo y otros factores que ponen en riesgo el cumplimiento de objetivos y metas.

También hay consecuencias que se derivan de la fiscalización superior, las cuales quedan en manos de las autoridades judiciales o administrativas, quienes tienen la potestad de imponer sanciones, en su caso.

Ante la importancia de fortalecer las acciones derivadas de la fiscalización, se propone llevar a cabo las labores de atención y seguimiento a los procedimientos jurídicos en curso, eficientar los procedimientos jurídicos para la promoción de las acciones correctivas y la actualización permanente de la información normativa que brinde el soporte de información requerido por las distintas áreas de la Institución.

Objetivo prioritario 6

Eficientar los procedimientos jurídicos para adecuar sus tareas a los cambios normativos.

Estrategia 6.1

Promover ante las instancias y autoridades correspondientes las acciones correctivas derivadas de la fiscalización en apego a la normatividad.

Líneas de Acción

- Crear y consolidar las nuevas áreas investigadora y substanciadora.
- Capacitar al personal del área jurídica en materia de investigación y substanciación.
- Fortalecer el proceso de quejas y denuncias.

Estrategia 6.2

Atender y dar seguimiento a los procedimientos jurídicos en curso.

Línea de Acción

- Continuar con la atención y el seguimiento de los procedimientos jurídicos en curso.

Objetivo prioritario 7

Garantizar que las leyes y las normas que le dan sustento a los procesos de auditoría sean confiables y estén actualizadas.

Estrategia 7.1

Crear una unidad responsable de la actualización de la información jurídica y normativa.

Líneas de Acción

- Realizar estudios y elaborar propuestas para mantener actualizada la información jurídica de la Institución.
- Crear un sistema de información normativa en permanente actualización para brindar el soporte de información a todas las áreas de la Institución.
- Impulsar adecuaciones a la normatividad vigente del ISAF.

Gestión administrativa abierta

La administración de los recursos del ISAF, al ser una institución que busca mejorar la gestión pública debe realizarse bajo los más estrictos parámetros de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

En este contexto, la Institución se plantea realizar una gestión administrativa abierta mediante el impulso de una política de integridad institucional, garantizar la implantación y el funcionamiento del control interno, consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, implementar un modelo de Gestión Pública para Resultados, actualizar el sistema contable y presupuestal de la Institución y aumentar la eficiencia de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.

Es indispensable actualizar el sistema contable y presupuestal, con el fin de contar con una contabilidad armonizada y apegada a los lineamientos de la CONAC. Para ello, será necesario simplificar y sistematizar los procedimientos administrativos a través de la implementación de un sistema integral.

Además, los procesos institucionales deben fundarse dentro de un ambiente de convivencia armónico, donde se impulse un clima organizacional orientado hacia la reflexión, la libre discusión de las ideas y se promueva el desarrollo integral de la relación trabajo y familia.

Igualmente, resulta imprescindible consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y datos personales los cuales promueven la rendición de cuentas de la Institución al proveer información al público sobre lo que el ISAF está haciendo.

Para un desarrollo institucional enfocado a consolidar a la Institución como un referente a nivel nacional es necesario orientar los esfuerzos para integrar una gestión para resultados congruente con las metas, objetivos, estrategias y líneas de acción que propone el PDI 2017-2024.

Objetivo prioritario 8

Optimizar la estructura organizacional para el cumplimiento eficiente de las funciones de la Institución

Estrategia 8.1

Asegurar que el personal desempeñe sus funciones dentro del ámbito de sus competencias.

Líneas de Acción

- Adecuar la estructura administrativa.
- Formalizar los procesos para la asignación, atracción y selección de talentos
- Evaluar el desempeño del personal.
- Publicar y entregar al personal de nuevo ingreso un Manual de Inducción.

Estrategia 8.2

Impactar el ambiente organizacional.

Líneas de Acción

- Elaborar un estudio del clima organizacional que incluya el enfoque de género.
- Promover prácticas para el desarrollo integral de la relación trabajo y familia.

Estrategia 8.3

Elaborar e implementar el proyecto de protección civil.

Líneas de Acción

- Formar el comité de protección civil institucional.
- Brindar mantenimiento de la infraestructura e instalaciones.
- Crear una campaña permanente de comunicación interna en relación a temas de seguridad y protección civil.

Objetivo prioritario 9

Impulsar una política de Integridad en la Institución para garantizar que las actividades del personal se realicen bajo estrictos principios y lineamientos de independencia, imparcialidad y rigor técnico

Estrategia 9.1

Elaborar y aplicar una política de integridad institucional.

Líneas de Acción

- Integrar el Comité de Integridad.
- Establecer las reglas de operación del Comité de Integridad.
- Revisar y actualizar los lineamientos para prevenir el conflicto de interés.
- Actualizar y difundir el código de conducta.

Objetivo prioritario 10

Garantizar la implantación y funcionamiento del control interno en la Institución para garantizar la protección y el buen manejo de los recursos institucionales.

Estrategia 10.1

Adoptar el Marco Integrado de Control Interno.

Líneas de Acción

- Implementar y operar los componentes y los principios de control conforme al MICI.
- Elaborar las políticas, procedimientos y lineamientos institucionales en materia de control interno.
- Revisar y evaluar periódicamente las políticas procedimientos y actividades de control.
- Integrar el Comité de Desarrollo Institucional.
- Elaborar la matriz de riesgos para la evaluación y seguimiento de objetivos.

Estrategia 10.2

Garantizar el uso adecuado de los recursos financieros de la Institución.

Líneas de Acción

- Elaborar y actualizar reglamentos y manuales normativos en materia de adquisiciones, viáticos, gastos por comprobar, entre otros.
- Capacitar al personal responsable del control, manejo y ejercicio de los recursos financieros de la Institución.
- Mantener actualizado el sistema contable y presupuestal de la Institución de acuerdo a la normatividad en la materia.
- Establecer los lineamientos para el resguardo de bienes muebles y control de inventarios.

Objetivo prioritario 11

Consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y datos personales para garantizar a los ciudadanos la disponibilidad de la información sobre el quehacer de la Institución.

Estrategia 11.1

Realizar las adecuaciones necesarias para cumplir con las obligaciones en materia de transparencia.

Líneas de Acción

- Integrar el Comité de Transparencia de la Institución.
- Promover las Obligaciones de Transparencia al interior de las Unidades Administrativas.
- Sistematizar el archivo de información documental.

Estrategia 11.2

Actualizar el portal de transparencia y el SIPOT de acuerdo a la normatividad vigente.

Líneas de Acción

- Sistematizar el archivo de la Institución.
- Realizar una evaluación trimestral del contenido y calidad de la información en el SIPOT.
- Celebración de reuniones periódicas de seguimiento y evaluación.

Estrategia 11.3

Generar, procesar y difundir de manera proactiva información socialmente útil.

Líneas de Acción

- Crear un micrositio para la difusión exclusiva de la temática de transparencia y rendición de cuentas, en el marco de la normatividad aplicable.

Estrategia 11.4

Garantizar el resguardo adecuado de datos personales.

Líneas de Acción

- Realizar un diagnóstico institucional en materia de protección de datos personales.
- Brindar capacitación y formación de los responsables de los tratamientos de datos personales.

Objetivo prioritario 12

Planeación, programación y Presupuestación basada en Resultados para orientar las decisiones institucionales hacia la consecución de los objetivos prioritarios.

Estrategia 12.1

Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Líneas de Acción

- Diseñar un sistema de información para los procedimientos de planeación.
- Publicar y difundir el PDI.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del PDI.
- Actualizar y rediseñar el Informe Anual de Actividades.

Estrategia 12.2

Implementar el modelo de Gestión para Resultados.

Líneas de Acción

- Elaborar el POA de acuerdo con el PDI.
- Garantizar la asignación de recursos en base a resultados.

Objetivo prioritario 13

Actualizar el sistema contable y presupuestal de la Institución para cumplir con las disposiciones de la LGCG.

Estrategia 13.1

Sistema integral de procedimientos administrativos.

Líneas de Acción

- Automatizar e integrar los procedimientos administrativos a un sistema integral.
- Implementar un sistema automatizado para el adecuado registro y control de inventarios.

Estrategia 13.2

Armonizar la contabilidad institucional de acuerdo con los requerimientos legales.

Líneas de Acción

- Revisar la adopción de los lineamientos de la CONAC en la emisión de los estados financieros.
- Homologar el catálogo de cuentas.

Objetivo prioritario 14

Aumentar la eficiencia de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación en la norma ISO 9001:2015.

Estrategia 14.1

Actualizar el SGC conforme a la norma ISO 9001:2015.

Líneas de Acción

- Promover la certificación de auditores internos del SGC.
- Actualizar los manuales de organización y de procedimientos.
- Difundir oportunamente los cambios en la documentación del SGC.

Objetivo prioritario 15

Consolidar los servicios de tecnologías de la información para brindar servicios de apoyo a las diferentes áreas de la Institución.

Estrategia 15.1

Mejorar la infraestructura física y equipamiento tecnológico e Internet.

Líneas de Acción

- Elaborar un diagnóstico anual sobre la infraestructura de tecnologías de la información.

- Homogenizar la red local de la Institución.
- Mejorar la conectividad alámbrica e inalámbrica.
- Mejorar enlace de internet del Instituto.

Estrategia 15.2

Consolidar un área especializada en desarrollo de software.

Línea de Acción

- Capacitar y profesionalizar al personal relacionado con tecnologías de la información.

Estrategia 15.3

Mejorar la Seguridad de Tecnologías de la Información.

Línea de Acción

- Contar con un firewall profesional.
- Mejorar el sistema de respaldos de bases de datos y archivos.
- Filtrado de contenido web.

Estrategia 15.4

Desarrollo de una plataforma de intranet institucional y página de internet.

Líneas de Acción

- Desarrollar un sistema para el control de documentos que ingresan a la Institución.
- Diseñar y desarrollar un para controlar todo lo referente al cumplimiento con la ley de acceso a la información pública federal y estatal.
- Desarrollar un sistema de Fiscalización adecuado para el Instituto.
- Mejorar la página de internet Institucional.

Estrategia 15.5

Regularizar el Licenciamiento de Software.

Líneas de Acción

- Adquirir licencias de la Suite Microsoft Office Business, necesarias para los equipos de cómputo de la institución.
- Adquirir licencias del sistema operativo Windows.
- Adquirir licenciamiento de software antivirus.
- Licenciamiento de Correo Electrónico Institucional.

Colaboración y alianza con la sociedad sonorense

A partir del 19 de julio de 2017, el ISAF se constituye como un organismo público autónomo, y al igual que el Banco de México; el Instituto Nacional Electoral; la Comisión Nacional de Derechos Humanos y las comisiones estatales de derechos humanos; el Instituto Nacional de Acceso a la Información y los institutos locales; el Instituto Nacional de Estadística y Geografía; forma parte de ese nuevo grupo de instituciones públicas autónomas.

Las instituciones del Estado con carácter de autónomas responden a diversas necesidades políticas y sociales, y sus funciones sustantivas son imprescindibles para garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Esta autonomía que otorga la Constitución representa una gran responsabilidad como Órgano de Fiscalización Superior, y un gran compromiso hacia la sociedad sonorense.

Por lo anterior, la Institución busca adoptar los tres principios del gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación ciudadana. Con ello, se concibe a la Institución hacia un modelo de apertura que permita hacer de su relación con la ciudadanía su principal alianza.

Por tanto, resulta imprescindible contar con información accesible, utilizando las mejores herramientas informáticas, es el mejor recurso para que los ciudadanos conozcan los resultados de los procesos de planeación, fiscalización y seguimiento de la Institución, así como la gestión administrativa.

Objetivo prioritario 16

Mejorar los mecanismos de vinculación Interna y externa para difundir las funciones y los resultados institucionales.

Estrategia 16.1

Difundir el quehacer institucional.

Líneas de Acción

- Modernizar el contenido de la revista institucional.
- Rediseñar y actualizar la página web.
- Generar documentos con enfoque ciudadano para la difusión de los Informes de Resultados.

Estrategia 16.2

Fortalecer la vinculación interna.

Líneas de Acción

- Difundir la identidad institucional, la misión, la visión y los objetivos de la Institución entre los integrantes de la Institución.
- Construir un nuevo esquema de vinculación interna para mejorar el clima laboral.

Objetivo prioritario 17

Mantener la presencia del ISAF en el ámbito estatal y nacional para fortalecer los lazos de cooperación y el intercambio de ideas con otros organismos de fiscalización superior, instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil.

Estrategia 17.1

Proponer acuerdos de colaboración con instituciones de educación superior, colegios de profesionistas y organizaciones de la sociedad civil.

Líneas de Acción

- Impulsar la formación de una red estatal para el fortalecimiento de la rendición de cuentas.
- Evaluación y seguimiento de convenios.
- Consolidar mecanismos de participación ciudadana.

Estrategia 17.2

Promover la publicación de datos abiertos para la publicación, de los informes, análisis y estudios institucionales.

Líneas de Acción

- Diseñar un sistema de consulta de datos abiertos.
- Analizar, revisar y sistematizar las bases de datos para su publicación en formato de datos abiertos.

VII. Objetivos institucionales y alcances al año 2024

Prevención de la corrupción

Objetivo prioritario 1

Lograr una participación activa de la Institución en los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia para lograr la mejora de la administración pública.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Número de propuestas ante el SEA al año.	0	2	2	2	2	2	2	2
Porcentaje de cumplimiento de la normatividad en el contenido del Informe Anual compartido con el CPC y el Comité Coordinador del SEA.	0	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de personal responsable del manejo de las plataformas digitales capacitado en la materia.	0	100	100	100	100	100	100	100
Número de evaluaciones anuales aprobadas sobre la calidad de la información del ISAF contenida en las plataformas digitales.	2	2	2	2	2	2	2	2

Objetivo prioritario 2

Capacitar a los entes fiscalizables para mantener actualizados a los servidores públicos en las obligaciones de la LGCG, y la normatividad aplicable en materia de anticorrupción.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Número de talleres de capacitación dirigidos a los entes fiscalizables al año.	8	8	8	8	8	8	8	8
Número de guías y manuales elaborados al año por el ISAF dirigidos a los entes fiscalizables.	2	2	3	4	4	4	4	4

Fiscalización para la mejora de la función pública

Objetivo prioritario 3

Fortalecer la calidad y el alcance de las auditorias para aumentar el impacto de la fiscalización.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de los ingresos fiscalizados.	80	82	85	86	87	88	90	90
Porcentaje del gasto fiscalizado.	74	76	77	80	83	85	90	90
Porcentaje del gasto federalizado fiscalizado.	89	90	90	92	95	95	95	95
Porcentaje de la deuda pública evaluada.	86	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de inversión de obra pública fiscalizada.	78	80	82	85	87	88	90	90
Número de estudios sobre finanzas públicas publicados al año.	24	24	24	24	24	24	24	24
Porcentaje del personal de auditoría capacitado en las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.	80	90	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de entes auditados que hacen uso del sistema electrónico para el envío y recepción de información.	50	70	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de programas evaluados del Gobierno del Estado de Sonora.	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de programas evaluados de los Gobiernos municipales.	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de gobiernos municipales evaluados por el Sistema de Evaluación al Desempeño Municipal.	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de sujetos fiscalizables estatales evaluados por el Sistema de Evaluación al Desempeño Estatal.	90	100	100	100	100	100	100	100
Número de Auditorías al Desempeño a programas del Gobierno del Estado al año.	4	25	100	100	100	100	100	100
Número de Auditorías al Desempeño a programas de gobiernos municipales al año.	0	25	50	72	72	72	72	72
Porcentaje de recomendaciones atendidas por sujetos fiscalizables del Gobierno del Estado.	50	50	60	70	80	80	80	80

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de recomendaciones atendidas por sujetos fiscalizables de los gobiernos municipales.	0	50	60	70	80	80	80	80

Objetivo prioritario 4

Aumentar la calidad del Informe de Resultados para que sea de mayor utilidad para los legisladores, el SEA y la sociedad sonorense

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de informes de resultados y de informes individuales de auditoria dentro del sistema automatizado de consulta de la página web institucional.	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de unidades administrativas operando el sistema de información institucional.	0	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 5

Contar con personal habilitado y actualizado para incrementar la calidad de las auditorías

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje del personal de auditoría de la Institución certificado o recertificado por el IMCP.	70	75	80	85	90	90	90	90
Porcentaje de las becas otorgadas al personal para estudios de posgrado que se apegan al reglamento de becas.	0	50	75	100	100	100	100	100
Porcentaje del personal capacitado con base en el Programa anual de capacitación.	0	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje del personal capacitado acorde a sus funciones al año.	50	70	90	100	100	100	100	100

Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización

Objetivo prioritario 6

Eficientar los procedimientos jurídicos para adecuar sus tareas a los cambios normativos

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de unidades administrativas del área jurídica operando con base en un procedimiento apegado a la normatividad.	NA	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de expedientes procedentes turnados al Tribunal de Justicia Administrativa.	0	90	90	90	90	90	90	90
Porcentaje del personal del área jurídica que recibió capacitación acorde a sus funciones.	50	90	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de atención de los requerimientos de las instancias legales donde se tienen procedimientos en curso.	80	85	90	95	100	100	100	100

Objetivo prioritario 7

Garantizar que las leyes y las normas que le dan sustento a los procesos de auditoría sean confiables y estén actualizadas

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de unidades administrativas con acceso al sistema de consulta de la normatividad actualizada.	0	100	100	100	100	100	100	100

Gestión administrativa abierta

Objetivo prioritario 8

Optimizar la estructura organizacional para el cumplimiento eficiente de las funciones de la Institución.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de unidades administrativas con una estructura administrativa actualizada acorde a la normatividad.	50	50	75	100	100	100	100	100
Porcentaje de nuevas contrataciones acordes al procedimiento para la selección y contratación de personal.	0	50	75	100	100	100	100	100
Porcentaje de personal de nuevo ingreso que recibió un curso de inducción.	0	50	75	100	100	100	100	100
Porcentaje de cobertura del Sistema de Indicadores de Medición y de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos.	0	80	100	100	100	100	100	100
Número de diagnósticos del clima organizacional con enfoque de género elaborados al año.	0	1	1	1	1	1	1	1
Número de distintivos otorgados y/o renovados por la Secretaría del Trabajo.	0	1	2	2	2	2	2	2
Porcentaje de cumplimiento del programa de protección civil	0	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 9

Impulsar una política de Integridad en la Institución para garantizar que las actividades del personal se realicen bajo estrictos principios y lineamientos de independencia, imparcialidad y rigor técnico

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de implementación del Programa de promoción de la integridad y prevención de la corrupción en la Institución.	0	90	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 10

Garantizar la implantación y funcionamiento del control interno en la Institución para garantizar la protección y el buen manejo de los recursos institucionales

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de cumplimiento del MICI en la Institución.	0	60	70	100	100	100	100	100
Número de evaluaciones sobre control interno realizadas al año en la institución.	0	4	4	4	4	4	4	4
Porcentaje de personal capacitado en control interno institucional.	0	30	40	60	60	60	60	60

Objetivo prioritario 11

Consolidar los procedimientos de transparencia, acceso a la información y datos personales para garantizar a los ciudadanos la disponibilidad de la información sobre el quehacer de la Institución.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de cumplimiento con la normatividad federal y estatal en materia de transparencia.	80	90	95	95	95	95	95	95

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de cumplimiento con la normatividad en materia de protección de datos personales.	80	90	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de personal capacitado en materia de transparencia y acceso a la información pública y custodia de datos personales.	50	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de respuestas proporcionadas, en tiempo y forma.	100	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 12

Planeación, programación y Presupuestación basada en Resultados para orientar las decisiones institucionales hacia la consecución de los objetivos prioritarios

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en el PDI.	10	40	50	60	70	80	90	100
Porcentaje de unidades administrativas operando un POA alineado al PDI.	80	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de recursos asignados bajo el modelo de PbR.	0	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 13

Actualizar el sistema contable y presupuestal de la Institución para cumplir con las disposiciones de la LGCG

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Número de módulos dentro del sistema administrativa integral.	5	7	7	7	7	7	7	7
Porcentaje de cumplimiento con las disposiciones de la CONAC.	95	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 14

Aumentar la eficiencia de los procesos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación en la norma ISO 9001:2015

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de los auditores internos del SGC certificados o recertificados.	0	25	50	75	100	100	100	100
Porcentaje de procedimientos certificados o recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.	0	100	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 15

Consolidar los servicios de tecnologías de la información para brindar servicios de apoyo a las diferentes áreas de la Institución

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Homogenizar la red de datos del ISAF.	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de cobertura de los servicios internos como internet y correo electrónico.	50	80	100	100	100	100	100	100
Puntaje en base a Metodología Scrum para Desarrollo de Intranet Institucional.	500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Porcentaje de personal de TI capacitado acorde a sus funciones al año.	50	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de equipos fijos y portátiles con licencias de software instaladas.	0	85	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de Equipos de Cómputo y redes actualizados.	10	100	100	100	100	100	100	100
Numero de respaldos realizados.	50	254	254	254	254	254	254	254

Colaboración y alianza con la sociedad sonorense

Objetivo prioritario 16

Mejorar los mecanismos de comunicación Interna y externa para difundir las funciones y los resultados institucionales.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Porcentaje de entes fiscalizables con una opinión favorable acerca del trabajo que realiza el ISAF.	80	85	85	88	90	92	93	95

Objetivo prioritario 17

Mantener la presencia del ISAF en el ámbito estatal y nacional para fortalecer los lazos de cooperación y el intercambio de ideas con otros organismos de fiscalización superior, instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil.

Indicadores estratégicos y de gestión	Meta							
	Línea base 2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Número de convenios con organismos de fiscalización superior, instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil.	7	9	11	13	15	16	17	18
Número de aplicaciones disponibles con datos abiertos en la página web.	0	1	2	4	4	6	8	10
Porcentaje de unidades administrativas que generan datos abiertos.	0	15	30	40	60	70	70	70
Porcentaje de incremento del número de descargas de datos abiertos.	0	5	5	10	10	15	15	20

VII. Evaluación y seguimiento

A partir de los mecanismos de evaluación del logro o no de resultados y de los objetivos propuestos, es factible obtener conclusiones y recomendaciones que se incorporan al nuevo ciclo de planeación en un enfoque de mejora continua del proceso mismo.

Es importante aclarar dos conceptos, el concepto de seguimiento y el concepto de evaluación. El primero se refiere al monitoreo de los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos), en segundo lugar, el concepto de evaluación se refiere al ámbito del cumplimiento de objetivos y metas.

En este sentido, se incorporan en el PDI 2017-2024 las metas y el alcance al 2024 de los Objetivos prioritarios con el fin de realizar revisiones periódicas del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos prioritarios, estrategias, líneas de acción y metas que llevarán a la realización de la misión y la visión que el ISAF se ha planteado.

La publicación PDI 2017-2024 es el inicio de una serie de pasos que la Institución deberá de concretar para consolidar el modelo de planeación. Será necesario contar con una MIR diseñada bajo la MML.

Asimismo, será necesario implementar un SED con el fin de realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Además, será necesario alinear el POA, al PDI con el fin de que las actividades anuales permitan alcanzar los objetivos institucionales en un sistema armonizado.

Glosario de acrónimos

ASF
Auditoría Superior de la Federación

ASOFIS
Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental

CONAC
Consejo para la Armonización Contable

CPC
Comité de Participación Ciudadana

EEF
Entidades Estatales de Fiscalización

ENCIG
Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental

INEGI
Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INTOSAI
Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores

LFPRH
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LFSES
Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora

LGCG
Ley General de Contabilidad Gubernamental

MICI
Marco Integrado de Control Interno
MIR
Matriz de Indicadores para Resultados

MML
Metodología del Marco Lógico

OCDE
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OLACEFS
Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

PbR
Presupuesto basado en Resultados

PDI
Programa de Desarrollo Institucional

POA
Programa Operativo Anual

SCGES
Secretaría de la Contraloría General - Gobierno del Estado de Sonora

SEA
Sistema Estatal Anticorrupción

SED
Sistema de Evaluación al Desempeño

SET
Sistema Estatal de Transparencia

SNA
Sistema Nacional Anticorrupción

SNF
Sistema Nacional de Fiscalización

SNT
Sistema Nacional de Transparencia

UNISON
Universidad de Sonora

ISAF

INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN

MISIÓN

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

VISIÓN

Ser una institución referente a nivel nacional en la aplicación de mejores prácticas de fiscalización superior.

WWW.ISAF.GOB.MX