



ISAF

INSTITUTO SUPERIOR DE AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN

PROGRAMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020-2024

PROGRAMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020-2024

Hermosillo, Sonora, 10 de septiembre de 2019



DIRECTORIO

C. Jesús Ramón Moya Grijalva

Auditor Mayor

C.P.C. Rosa María Lugo Moroyoqui

Auditora Adjunta Fiscalización al Gobierno del Estado

C.P.C. Martín Campoy Ibarra

Auditor Adjunto de Fiscalización a Municipios

M.G. Karla Beatriz Ornelas Monroy

Directora General de Fiscalización al Gobierno del Estado

Ing. María Judith Rivera Piri

Directora General de Fiscalización de Obras Públicas

Lic. Omar Rodríguez Duarte

Director General de Evaluación al Desempeño

Lic. Gabriel Córdova Ramírez

Director General de Auditoría Legal

Lic. Omar Benítez Burboa

Director General de Asuntos Jurídicos

Lic. Saúl Ballesteros Leyva

Director General de Investigación

Lic. Adrián David Payen Pérez

Director General de Substanciación

C.P. Mercedes Leyva Leyva

Directora de Auditoría de Deuda Pública

C.P. Irma Idalia Arvizu Ibarra

Director General de Administración

C. Claudia Orduño Peña

Directora General de Vinculación

Ing. José Joaquín García Valderrama

Director General de Tecnologías de la Información

Lic. Cinthya Garay Valenzuela

Directora de Recursos Humanos

M.C. Ana Cristina Rodríguez León

Subdirectora General de Planeación y Desarrollo Institucional

Lic. Luis Armando Moreno Preciado

Subdirector General de Proyectos Especiales

10 de septiembre de 2019
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 63 al 70 de la Ley de Planeación del Estado de Sonora; 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 Gestión Institucional 2020-2024 (PGI20-24)*, que delimita a mediano plazo las acciones que deberán efectuarse en el Instituto para fortalecer la imparcialidad, profesionalismo, honestidad, integridad, ética, eficacia, eficiencia y economía de los servidores públicos que conformamos la institución y con base a ello, fortalecer a la vez, los procesos de fiscalización y evaluación del gasto público, y las funciones propias de la institución.

Como parte del *PGI20-24*, se consideran acciones de capacitación, certificación, ratificación de metodologías y principios de auditoría. De igual manera, pretende reforzar las acciones derivadas de la fiscalización, consolidar la vinculación institucional y reestructurar los procesos administrativos internos entre otras mejoras que faciliten el cumplimiento de la misión y visión que como organismo fiscalizador se ha establecido en el período correspondiente, para brindar certidumbre y generar confianza a la sociedad sonorense.

Este programa, será revisado periódicamente presentando un informe anual, en cumplimiento con lo establecido en el artículo 66 de la Ley de Planeación del Estado de Sonora, además de generar un archivo histórico que refleje los resultados obtenidos y sus modificaciones, atendiendo las demandas y solicitudes de la ciudadanía.

C. Jesús Ramón Moya Grijalva
Auditor Mayor



INSTITUTO SUPERIOR DE
AUDITORÍA Y FISCALIZACIÓN

Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización

Índice

PRESENTACIÓN	8
I. EL ISAF Y SU CONTEXTO	11
1.1 Contexto internacional de la fiscalización.....	11
1.2 La fiscalización en México	12
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	18
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	21
1.4.1 Oportunidades	21
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 Gestión administrativa	26
2.1.5 Normatividad	26
2.1.6 Sistema de Gestión de Calidad	27
2.1.7 Planeación, seguimiento y evaluación institucional.....	28
2.1.8 Edificio e infraestructura física	28
2.1.9 Informática.....	29
2.1.10 Flotilla vehicular.....	30
2.2 Fiscalización.....	30
2.2.1 Proceso de Auditoría y Fiscalización	31
2.2.5 Proceso Jurídico.....	32
2.2.7 Capacitación Interna y externa.....	33
2.3 Acciones derivadas de la fiscalización	34
2.4 Vinculación Institucional.....	34
2.4.1 Vinculación.....	34
2.4.2 Difusión	35
2.5 Factores internos para el ISAF.....	35
2.5.1 Fortalezas.....	35

2.5.2 Debilidades	36
III. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	38
3.1 Misión.....	38
3.2 Visión.....	38
3.3 Valores.....	38
IV. BASES DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	42
4.1 Metodología para la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional 2017-2024	42
4.2 Etapas de la planeación.....	45
V. ESTRUCTURA	47
VI. OBJETIVOS PRIORITARIOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	50
IMPULSO A LA INTEGRIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	50
Objetivo prioritario 1	51
Objetivo prioritario 2	52
FISCALIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	53
Objetivo prioritario 3	54
Objetivo prioritario 4	56
Objetivo prioritario 5	57
FORTALECIMIENTO DE LAS ACCIONES DERIVADAS DE LA FISCALIZACIÓN.....	58
GESTIÓN ADMINISTRATIVA ABIERTA	62
Objetivo prioritario 8	63
Objetivo prioritario 9	64
Objetivo prioritario 10.....	64
Objetivo prioritario 11	65
Objetivo prioritario 12.....	67
Objetivo prioritario 14.....	68
Objetivo prioritario 15.....	68
COLABORACIÓN Y ALIANZA CON LA SOCIEDAD SONORENSE	71
Objetivo prioritario 17	72
Objetivo prioritario 18.....	73
VII. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y ALCANCES AL AÑO 2024.....	74
<i>Impulso a la integridad en el servicio público.....</i>	<i>74</i>
Objetivo prioritario 1	74
Objetivo prioritario 2	74
<i>Fiscalización para la mejora de la función pública</i>	<i>75</i>
Objetivo prioritario 3	75
Objetivo prioritario 4.....	75
Objetivo prioritario 5.....	75
<i>Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización</i>	<i>76</i>
Objetivo prioritario 6	76
Objetivo prioritario 7	76
<i>Gestión administrativa.....</i>	<i>77</i>

Objetivo prioritario 8.....	77
Objetivo prioritario 9.....	77
Objetivo prioritario 10.....	77
Objetivo prioritario 11.....	78
Objetivo prioritario 12.....	78
Objetivo prioritario 13.....	78
Objetivo prioritario 14.....	78
Objetivo prioritario 15.....	79
Objetivo prioritario 16.....	79
<i>Colaboración y alianza con la sociedad sonoreense.....</i>	<i>79</i>
Objetivo prioritario 17.....	79
Objetivo prioritario 18.....	79
VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	80
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS	81

Presentación

El *Programa de Gestión Institucional 2020-2024 (PGI20-24)*, fue elaborado según lo establecido en la última reforma de la Ley de Planeación del Estado de Sonora, publicada el 10 de septiembre de 2018. Sin embargo, este programa conserva como soporte principal el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2020, que se realizó a inicios de la gestión del Auditor Mayor, C. Jesús Ramón Moya Grijalva.

Con base en lo anterior, el PGI se estructuró en el contexto de planeación estratégica, en el cual se incorporan objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción dentro de cinco temas estratégicos:

- Impulso a la integridad en el servicio público.
- 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.

Para dar continuidad a este proceso, se analizó el avance que se ha tenido con respecto a lo planteado en el PDI 2017-2024, así como de los períodos previos a éste. Se evaluaron los indicadores de cada objetivo prioritario en colaboración con las áreas competentes para redefinir su alcance y cumplimiento, además de la incorporación de otros que permitan lograr los propósitos institucionales.

Como parte de la reestructuración de este programa se efectuó un diagnóstico general del Instituto, lo que permitió modificar su contenido y desarrollo con la finalidad de establecer mecanismos que mejoren el desempeño de las funciones de cada área que integra al ISAF.

Adicionalmente, se incluye un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la intención de detectar los principales problemas y estrategias a implementar para alcanzar los objetivos del PGI, contribuyendo a la consolidación de 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 *PGI 2020-2024* se publica en el marco de nuevos desafíos institucionales, destacando la búsqueda por obtener la credibilidad y satisfacción de la comunidad sonorense, al igual que la participación y consulta de la sociedad y la academia en los procesos de fiscalización, permitiendo mayor transparencia en la administración y ejercicio del gasto público. Por consiguiente, el ISAF adecuó su visión conforme a este reto de la siguiente manera:

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

De manera análoga, como Entidad de Fiscalización Superior Local se continua trabajando en apoyo a la evaluación de políticas públicas y programas gubernamentales, por lo que el primer tema estratégico **Impulso a la integridad en el servicio público**, se plantea para potenciar la participación de la Institución en el Sistema Estatal y Nacional Anticorrupción, el Sistema Nacional de Fiscalización, y el Sistema Estatal de Transparencia, a través de instrumentos que validen la eficiencia y eficacia de las políticas, programas o proyectos en curso.

Posteriormente, el tema estratégico **Fiscalización para la mejora de la función pública**, incluye los objetivos prioritarios enfocados al fortalecimiento de la calidad y el alcance de las auditorías, al igual que mejoras en el Informe de Resultados. Aunado a esto, se contempla la capacitación y actualización del personal.

El tercer tema estratégico **Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización**, tiene como propósito que los procedimientos jurídicos sean eficientes y puedan adecuarse a las reformas normativas, además de garantizar el apego a éstas en el desarrollo de las auditorías.

La **Gestión administrativa abierta** constituye el cuarto tema estratégico, referente a la política de integridad institucional, control interno y consolidación de los procesos de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.

En este mismo apartado, se incorpora el modelo de Gestión Pública para Resultados (GpR), las renovaciones al sistema contable y presupuestal institucional, así como el Sistema de Gestión de Calidad y los servicios de las tecnologías de la información.

Para concluir, el quinto tema estratégico **Colaboración y alianza con la sociedad sonorense**, se elaboró atendiendo los tres principios que señala el concepto de

gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación ciudadana, con el interés de colaborar en mejorar la eficiencia y calidad de los servicios gubernamentales que se otorgan a la sociedad.

En resumen, el *PGI 2020-2024* retoma su estructura en los cambios institucionales que se han implementado los últimos dos años, sus resultados y los nuevos retos. Entre los que destaca la creación de políticas y normas internas para aumentar la calidad técnica, la difusión y la vinculación del ISAF.

Como inicio de este programa de gestión para el desarrollo de la Institución, se precisan las acciones para obtener la credibilidad y confianza de los ciudadanos, al igual que entregar resultados que brinden seguridad a los sonorenses.

Asimismo, como parte de un compromiso Institucional se integran elementos para el combate a la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas.

I. El ISAF y su contexto

1.1 Contexto internacional de la fiscalización

Actualmente, las entidades de fiscalización superior de 193 países forman parte de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI), en conjunto con cinco miembros asociados, uno afiliado y una EFS de Organizaciones Supranacionales.

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

Los países de América Latina que integran esta organización fundamentan su mecanismo de rendición de cuentas con los criterios propuestos por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), conformada por 51 miembros, entre los que se encuentra la Auditoría Superior de la Federación (ASF) como representante de México. Asimismo, como parte de esta visión, se considera su incorporación a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

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

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

Por otra parte, el Índice de Percepción de la Corrupción 2018 que realiza anualmente Transparencia Internacional, organismo que proporciona indicadores de corrupción política a nivel mundial, emitió en los primeros meses del 2019 sus resultados, posicionando a México en el nivel 138 de 180 países y territorios participantes, con una puntuación de 28, en una escala de 0 a 100, lo que indica una caída de tres lugares con

respecto al año anterior, permaneciendo en el último lugar de los países evaluados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del Grupo de los 20 (G20)¹.

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

Otro indicador, que señala la situación de México, es el Informe Latinobarómetro 2018², que incluye la opinión sobre los actos de corrupción, según la percepción de los ciudadanos de cada país.

En este informe realizado para 19 países de América Latina y su conjunto, México se ubica en la cuarta posición, explicando que la sociedad ve la corrupción como el problema principal que enfrenta el país. También se menciona que la mayor desconfianza radica en los funcionarios públicos de cualquier nivel y actores políticos.

1.2 La fiscalización en México

De acuerdo con las cifras proporcionadas por la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017³ que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con el objetivo de obtener información de las experiencias y percepciones de la población con respecto a los trámites y servicios públicos que proporcionan los diferentes niveles de gobierno, la percepción porcentual de las personas que consideran que los actos de corrupción son frecuentes a nivel nacional fue de 91.1%, aumentando significativamente en comparación con el 2015 y afectando negativamente la confianza en las instituciones políticas y su entorno.

En sentido, el nivel de confiabilidad que los servidores públicos proyectan a la población en México es sólo del 38.7%. En el caso de los gobiernos municipales la percepción de confianza es de 33.3% y de 29.3% para los gobiernos estatales.

¹ <https://www.tm.org.mx/ipc2018/>

² <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

³ <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2017/>

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

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

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

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

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

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

En lo que respecta a las responsabilidades y el combate a la corrupción, las Entidades de Fiscalización Superior podrán: i) promover responsabilidades administrativas por la comisión de faltas administrativas graves; ii) dar vista a los órganos internos de control por la comisión de faltas administrativas distintas a las señaladas en el punto anterior;

iii) presentar denuncias y 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.

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

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

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

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 de este, en el ámbito de sus respectivas competencias, promoverán el intercambio de información, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos.

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

Para el cumplimiento del objeto del SNF sus integrantes deberán:

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

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

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

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

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

Asimismo, la OCDE ha identificado cuatro desafíos asociados a la aplicación de las reformas recientes: en primer lugar, es fundamental evitar la duplicación de tareas en el contexto de las nuevas entidades, mandatos y mecanismos de coordinación; en segundo lugar, el SNF debe contribuir a la consolidación del respeto a la independencia y la capacidad de las EEF en México; el tercer desafío, hace énfasis en tener claras las nuevas facultades para reducir el riesgo de extralimitarse de facultades o duplicación

de funciones; y, por último, para consolidar un enfoque sistémico será muy importante involucrar a otros actores, como el Congreso y la sociedad civil.

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

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

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 diálogo, la vinculación y ser un instrumento de cooperación y colaboración, que auxilie a la coordinación interinstitucional de quienes contribuyen a la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en la entidad, y cuya coordinación sea para la promoción del derecho de acceso a la información y la difusión de una cultura de la transparencia y su accesibilidad.

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

De igual manera, se incluye como sujetos obligados a los órganos autónomos, a los ayuntamientos y sus dependencias, partidos políticos, universidades los sindicatos que reciben recursos públicos y las instituciones y entidades de interés público; los organismos electorales; las personas privadas, físicas o morales, que reciban recursos públicos para su ejercicio con ese carácter, entre otros.

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

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

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

- La emisión de Informes Individuales de Auditoría que el ISAF concluya durante el periodo respectivo, los cuales deberán ser presentados al H. Congreso del Estado de Sonora, el día 30 de agosto del año de la presentación de la Cuenta Pública;
- Revisión de información del ejercicio actual y en caso, de anteriores al de la Cuenta Pública;
- Fiscalizar de manera directa o coordinada con la ASF los recursos provenientes a participaciones federales;
- Verificación de la aplicación de las fórmulas de distribución, ministración y ejercicio de las participaciones federales y estatales.

- Fiscalizar el origen, destino y ejercicio de los recursos provenientes de financiamientos contratados por el Gobierno del Estado y los gobiernos municipales;
- Fiscalizar directamente los recursos ejercidos por los órganos autónomos y los fideicomisos públicos;
- La emisión de un Informe de Situación que guardan las observaciones, recomendaciones y acciones promovidas correspondientes a los Informes Individuales, el cual deberá ser entregado al H. Congreso del Estado de Sonora a más tardar los días primero de los meses de mayo y noviembre de cada año;
- La emisión de un Informe al Comité Coordinador y al CPC del SEA.
- Los procedimientos que instar en caso de existir irregularidades en la fiscalización, ya sea ante el Tribunal de Justicia Administrativa, la Fiscalía Especializada para la Investigación de Hechos de Corrupción, ante el H. Congreso del Estado de Sonora;
- El procedimiento de designación del Auditor Mayor del ISAF.

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

- a) Permitió iniciar con la aplicación de auditorías tres meses antes de que finalizara el ejercicio fiscal pues el ISAF tenía la obligación de iniciar el proceso de auditoría de manera posterior al término de cada ejercicio fiscal; con esta modificación la auditoría a las cuentas públicas 2018 iniciaron durante el mes de octubre, lo que permitió el inicio de las auditorías con mayor anticipación y ampliar la profundidad de las revisiones.
- b) Los cambios a la legislación a la LFSES del 25 de junio de 2018 adicionaron una nueva clasificación a las auditorías, los cuales se agrupan en: auditoría de gabinete, y auditoría en el domicilio del sujeto fiscalizado, con distintos tiempos para la aplicación de cada una, siendo de 90 y 100 días hábiles, respectivamente.

1.4 Factores externos para el ISAF

1.4.1 Oportunidades

1. La tendencia internacional de evaluar el desempeño de los tres órdenes de gobierno representa una oportunidad para esta Institución revise el cumplimiento de objetivos y metas en términos de eficacia, economía, eficiencia y calidad.

2. La Institución debe jugar un papel importante en la promoción de la mejora del desempeño y planeación en los municipios, a través de la utilización de la información generada 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 un significativo papel en el marco del SEA.
6. En el marco de la atribución legal que la LFSES le otorga al Instituto, para la realización de nuevos tipos de auditoría, entre los que destacan auditorías en tiempo real, a ejercicios fiscales anteriores y a todos aquellos que reciben recursos públicos y sindicatos.
7. 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.
8. Los cambios en la legislación amplían el mandato y las atribuciones del ISAF, lo que ofrece la oportunidad del acercamiento con distintos sectores de la sociedad civil que permitan una planeación de auditoría apegada a las necesidades de la población.
9. 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.
10. 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. Los cambios en la legislación en materia de auditoría superior, se tornan como un desafío para la fiscalización local ya que generan incertidumbre en los procesos de auditoría.
3. 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.
4. La disminución de la confianza en las instituciones públicas, genera poca participación de la sociedad civil, lo que evita que las auditorías planeadas se apeguen mas a las necesidades reales de la población.
5. La falta de homologación de criterios que forman parte del SEA, genera resultados adversos en el plano sancionatorio en cumplimiento de la LFSES.

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 y de los avances del 2017 a la fecha.

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

El personal de la Institución, en junio de 2019, ascendía a 259 miembros, de los cuales 35% de mujeres y 65% de hombres. Son once las mujeres que se encuentran en puestos de nivel directivo y al frente de la coordinación de grupos de trabajo, lo que significa que la mitad de los puestos directivos en la Institución son ocupados por mujeres.

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.

De 2017 a 2019, se ha apoyado a 27 servidores públicos que forman parte de tres generaciones del programa de posgrado mencionado, además del apoyo a 3 servidores públicos para cursar otros posgrados con temas relativos a la gestión pública y se apoya actualmente a un estudiante de licenciatura con el fin de continuar profesionalizando y habilitando al personal.

El número de servidores públicos con grado de doctorado, maestría y especialidades en el ISAF asciende a 45, con lo cual el porcentaje de servidores públicos con posgrado se ubica en 22 por ciento.

2.1.2 Estructura administrativa

Los cambios en la LFSES y en la Ley Estatal de Responsabilidades incluyen nuevas atribuciones y facultades del ISAF, generaron la necesidad de realizar una reestructura organizacional la cual incluyó la creación de dos unidades administrativas nuevas relacionadas con la fiscalización, por lo que las áreas de auditoría pasan de cuatro a seis, en congruencia con el artículo 34 de la LFSES.

La Dirección General de Auditoría Legal, refuerza los procesos orientados al cumplimiento de las leyes y normas en los entes públicos. Dicha dirección cuenta con la Subdirección General de Auditoría Legal.

La Dirección de Auditoría de Deuda Pública, se encarga de evaluar y controlar la información financiera, contable y presupuestal de deuda pública con el objeto de evaluar su calidad y el cumplimiento a la normatividad en la materia.

Otros cambios relevantes en la estructura organizacional, generados a partir de la publicación del Reglamento Interior del ISAF el 13 de octubre de 2017, fue la creación de las unidades de Substanciación, Investigación y Transparencia y la Dirección General de Vinculación.

Por lo anterior y una vez que se ha definido la nueva estructura organizacional con la publicación del organigrama institucional y la actualización del Reglamento Interior, es necesario publicar el nuevo Manual de Organización de la Institución el cual define los objetivos, las funciones y las competencias.

2.1.3 Gestión Financiera

En el periodo de 2017 a 2019, el presupuesto del ISAF aumentó en un porcentaje estimado del 35%, al pasar de 152 millones de pesos a 205 millones de 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.

2.1.4 Gestión administrativa

El 14 de julio de 2017, se firmó el acta de desincorporación del ISAF por lo que, a partir de esa fecha, los recursos materiales, humanos y financieros del Instituto, como órgano del Poder Legislativo, pasaron a formar parte del patrimonio del organismo autónomo.

Lo anterior, trajo como consecuencia importantes retos en materia administrativa y contable para la Institución, como por ejemplo, la necesidad de contar con un Sistema Integral de Información y Administración Financiera el cual entró en operaciones, a partir del tercer trimestre de 2017, registrando de manera armónica, delimitada y específica las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública, así como otros flujos económicos; generando estados financieros confiables, oportunos, comprensibles y comparables como lo establece la ley.

Este Sistema revela información real y actual sobre el destino de los recursos públicos generando transparencia sobre el ejercicio de estos.

El presupuesto de egresos del ISAF, es el instrumento fundamental en el sustento de la gestión de la Institución, fue elaborado y ejercido en alineación a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental en materia de Armonización Contable con cada una de las cuentas que se describen en el catálogo de cuentas de la propia Ley, brindando de esta manera información armonizada y clara.

Otro cambio importante en materia administrativa fue la presentación de la primer Cuenta Pública del ISAF como organismo autónomo para el año 2017, la cual contenía la información contable, presupuestaria y programática, a partir del segundo semestre del año.

Estas acciones permitieron avanzar en el rezago que presentaba la Institución en materia de adopción de las disposiciones y la aplicación de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, así como los acuerdos del CONAC.

2.1.5 Normatividad

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, la eficiencia y la buena administración de los recursos públicos, se han publicado, además del Reglamento Interior en octubre de 2017, 13 lineamientos y normas institucionales, entre los que destacan los siguientes:

- En enero de 2018, se emite la Normatividad en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Obras del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización, con el objeto de regular la operación a la que deberá sujetarse el Instituto, en las contrataciones que celebre en materia de adquisiciones de bienes, arrendamientos, prestación de servicios de cualquier naturaleza y de ser necesario las obras de construcción y ampliación que sean requeridas en los inmuebles propiedad del Instituto, en ejercicio del presupuesto de egresos, así como establecer los mecanismos de evaluación de proveedores que sean requeridos para suministrar bienes y servicios.
- En octubre de 2018, se publicó el Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización, con el objeto de establecer las bases para la planeación, organización, operación, desarrollo, control y evaluación del Servicio Civil de Carrera; asimismo, los derechos, obligaciones, prohibiciones, sanciones y los procedimientos para imponerlas, así como para interponer las medidas de impugnación con lo que cuentan los miembros del servicio.

Estos lineamientos y normas institucionales, que tienen por objeto mejorar las funciones institucionales, y cumplir con la normatividad aplicable para los órganos autónomos, se han publicado paulatinamente a lo largo de los primeros dos años de la actual administración, sin embargo, aún es necesario actualizar documentos normativos como el Reglamento Interior, el Manual de Organización y generar otros de trascendental importancia para la Institución como la normatividad institucional en materia de archivos.

2.1.6 Sistema de Gestión de Calidad

A la fecha, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del ISAF transitó de la norma ISO 9001:2008 hacia la norma ISO 9001:2015 al haber logrado la certificación, que incluye cuatro procesos, 13 lineamientos y presenta el siguiente alcance: Evaluación, Revisión, Auditoría y Fiscalización de las cuentas públicas estatales y municipales.

En marzo de 2019, se certificó como Auditor Líder ISO 9001:2015 aprobado por IRCA A17971 a tres servidores públicos forman parte del equipo de auditores internos del SGC.

Lo anterior, permite a la Institución contar con personal con el conocimiento, las habilidades y la confianza para auditar el sistema de gestión de la calidad de la organización y de sus proveedores.

Aunque es preciso reconocer el avance alcanzado hasta el momento también es importante subrayar la necesidad de incorporar nuevos procesos y/o lineamientos como parte del SGC, con el fin de mantener dentro del Sistema la totalidad de las funciones que se realizan en la Institución.

2.1.7 Planeación, seguimiento y evaluación institucional

En noviembre de 2017, fue publicado el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2024, se realizó con base en un proceso de planeación estratégica el cual incorporó el diseño de objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción.

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), que se aplica en la Institución.

En 2018 se publicó la primer Matriz de Indicadores para Resultados del ISAF (MIR), la cual se alineó con el PDI, y a partir de las Actividades de la MIR se generaron los Programas Operativos Anuales de 2018 por unidad administrativa.

La MIR 2019 del ISAF se alineó con los temas estratégicos del PDI 2017-2024 del ISAF, e incluye una ficha técnica por indicador que cumple con los elementos establecidos en los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico de la CONAC.

Es preciso señalar que la planeación institucional requiere de mayor impulso en materia de evaluación y consolidación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) institucional.

2.1.8 Edificio e infraestructura física

En los 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.

2.1.9 Informática

En los últimos dos años, se han realizado acciones para ampliar y modernizar la infraestructura informática del ISAF y fortalecer los servicios de la red móvil, se pueden mencionar las siguientes:

- Se estandarizó toda la red local del ISAF, convirtiéndola en una red completamente Gigabit.
- Se segmentó de manera eficiente la red de datos, tanto la red física como la inalámbrica.
- Se eliminaron todos los puntos de acceso inalámbricos que se encontraban obsoletos, y se adquirieron dispositivos nuevos que proporcionan mejor capacidad, más velocidad y mayor seguridad. Con ello se logró crear una red inalámbrica eficiente, que permite conectar cualquier dispositivo móvil a la red WLAN y comunicarlo con los dispositivos LAN sin existir diferencia en acceso a los servicios internos como internet, impresión, documentos, entre otros.
- Se creó y configuró una red inalámbrica para los visitantes del Instituto, proporcionando a cada visitante del ISAF acceso a Internet en sus dispositivos móviles.
- Se mejoró el acceso a Internet, a través de dos enlaces con un ancho de banda de 200 Mbps, los cuales garantizan la buena conexión a Internet.
- Para lograr el mejor aprovechamiento de los enlaces se adquirió y configuró un nuevo router (dispositivo de conexión de redes), en el cual se administran de manera eficiente los enlaces.
- Se mejoró el acceso a Internet del Instituto, a través del incremento del ancho de banda del enlace primario a 400 Mbps y el secundario a 200Mbps, con ello se garantiza la buena conexión a Internet de todos los usuarios del ISAF.
- Con el fin de aprovechar al máximo los enlaces, se adquirió y configuró un nuevo router (dispositivo de conexión de redes), en el cual éstos se administran de

manera eficiente balanceando la carga de trabajo, lo que permite crear un respaldo a fallas de Internet entre ambos (failover), respaldando así que la caída de Internet en alguno de los enlaces sea invisible para los usuarios de la Institución.

Con el propósito de cubrir la demanda creciente en la Institución de nuevas aplicaciones que den soporte tanto a las funciones sustantivas como a las funciones administrativas y de servicios, en septiembre de 2017, se adiciona a la Dirección General de Tecnologías de la Información el área de Desarrollo de Software.

Esta nueva área cuenta con personal actualizado en lenguajes de programación recientes, eficientes y modernos, lo que ha permitido la actualización de los sistemas, agilizar el trabajo dentro de la Institución, así como la creación de nuevas aplicaciones que ayuden a mejorar la relación entre el ISAF y los sujetos fiscalizados.

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 241 equipos de trabajo entre los que comprenden: laptops, PCS y servidores para el personal de auditoría, en el periodo 2017 a 2019, con lo que prácticamente el 85% del equipo de cómputo fue renovado en este periodo.

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.

De 2017 a 2019 se han adquirido 7 vehículos nuevos. Actualmente, se cuenta con una flotilla de 42 vehículos, de los cuales el 67% 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 importante continuar actualizando la flotilla de transporte, 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 un órgano autónomo 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 como 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 Auditoría y Fiscalización

La fiscalización superior que realiza el ISAF, tiene como fin coadyuvar a la mejora de la función pública, al comprobar que las acciones de la institución auditada cumplan con los objetivos de desarrollo y las metas programadas, y que los recursos disponibles se apliquen de acuerdo con la normatividad, se contribuye con ello al aumento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

La fiscalización que realiza el ISAF a los entes públicos se centra en la evaluación objetiva de evidencia documental, la presentación imparcial, oportuna y transparente de los resultados obtenidos, y tiene como base metodológica las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF).

El proceso de fiscalización correspondiente durante a un ejercicio fiscal, comprende un periodo de 10 meses, inicia en septiembre con la publicación del Programa Anual de Auditorías, Visitas e Inspecciones y concluye en el mes de agosto del año siguiente.

Los resultados de la fiscalización son presentados a los sujetos fiscalizados, los legisladores, a los medios de comunicación, a las organizaciones de la sociedad civil y a la ciudadanía en general a través de dos tipos de informes, el Informe de Resultados de la Revisión de la Cuenta Pública y el Informe Individual elaborado por cada sujeto auditado y por cada tipo de auditoría.

El Informe de Resultados de la Revisión de la Cuenta Pública se presenta en el mes de agosto de cada año. En términos muy generales, permite visualizar en qué dirección va la política fiscal y presupuestal, así como las grandes cuentas del manejo presupuestal del Gobierno del Estado de Sonora y de los 72 gobiernos municipales. Es un documento en el que se muestra si ha aumentado o disminuido la deuda pública, si se cumplió con

las reglas de balance presupuestario, de elaboración de presupuesto y de ejercicio del gasto. Además, muestra cuáles fueron las variaciones respecto al presupuesto aprobado por el Poder Legislativo y cuál es el avance en el logro de los objetivos de desarrollo.

El segundo tipo de informe es el informe individual, este se elabora para cada una de las auditorías aplicadas a los sujetos fiscalizables. Los informes individuales son públicos y pueden ser consultados en la página web del ISAF una vez que son notificados a los sujetos de fiscalización. Se hace entrega de una copia de todos los informes individuales que se generaron a partir de la revisión al ejercicio fiscal, al H. Congreso del Estado de Sonora, en el mes de agosto de cada año, de manera simultánea con la entrega del Informe de Resultados de la Revisión de la Cuenta Pública.

De 2017 a 2019, se han aplicado 3,812 auditorías correspondientes a la revisión de las cuentas públicas estatal y municipales a un promedio de 350 sujetos fiscalizables del Gobiernos del Estado de Sonora, de los gobiernos municipales, así como a sindicatos y a asociaciones civiles.

2.2.5 Proceso Jurídico

Este proceso consiste en asesorar al Auditor Mayor en todas las decisiones jurídicas que se deban adoptar, garantizando la aplicación y el cumplimiento de la normativa vigente en el desarrollo de las actividades propias del ISAF. Se analizan los aspectos legales de la fiscalización de las cuentas públicas, así como iniciar y promover las acciones resarcitorias en caso de detectar un presunto daño patrimonial causado a la hacienda pública.

De 2017 a 2019 se inició con los procedimientos de determinación de daños y perjuicios, denuncias administrativas, denuncias penales, así como las diversas sanciones impuestas a los servidores públicos que incumplieron con los requerimientos hechos en materia de atención y solventación de observaciones detectadas por este Órgano Superior de Fiscalización.

Con el fin de continuar con la consolidación del área jurídica, es necesario seguir fortaleciendo dicha área con mayor personal, así como con un impulso aún mayor a la capacitación de este.

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.

De 2017 a 2019, en materia de prevención de la corrupción, se ha participado: como parte de las jornadas de capacitación del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA) convocados por el Comité de Participación Ciudadana (CPC) en 20 cursos impartidos a más de 5,000 funcionarios públicos; atendiendo la invitación de la Secretaría de la Contraloría General como parte de las reuniones regionales de la Comisión Permanente de Contralores-Estado Municipios 30 capacitaciones a presidentes, contralores y tesoreros municipales de los 72 municipios del estado de Sonora; y a servidores públicos del estado de Sonora, en los Diplomados en Contabilidad Gubernamental y en Disciplina Financiera.

Por otra parte, el ISAF brinda una importante atención a la capacitación de su personal. Con este fin se cuenta con un programa para:

- Capacitar al equipo técnico, a fin de garantizar la calidad de sus auditorías.
- Estandarizar los procesos de auditoría.
- Aumentar alcance y la cobertura de las auditorías.
- Elevar la calidad en las auditorías financieras y de cumplimiento.

Es importante destacar que la capacitación de quienes forman parte del equipo de trabajo de la Institución ha sido continua. Los temas fundamentales para las capacitaciones giran en torno a las nuevas auditorías,

el acercamiento a las nuevas tecnologías y el conocimiento y reconocimiento de que nuestro trabajo lo rige la ley.

Entre 2018 y 2019, con el objetivo de mantener actualizado el perfil de los auditores, por medio de programas de capacitación y certificación, se organizaron 38 cursos, talleres y diplomados, presenciales y en línea, en los que participaron 259 servidores públicos que en total recibieron 20,430 horas-servidor público de capacitación.

2.3 Acciones derivadas de la fiscalización

A partir del 16 de octubre del 2017, en cumplimiento en tiempo y forma con el artículo segundo transitorio de la Ley Estatal de Responsabilidades, el ISAF cuenta con dos unidades nuevas, la Unidad Investigadora y la Unidad Substantiadora.

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 substantiación 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.

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.

De 2017 a 2019, se ha participado en 13 encuentros de la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C. (ASOFIS), 10 reuniones del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) y 13 sesiones del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA). También, se desarrollaron estrategias para la consolidación del nuevo modelo de fiscalización para la mejora de la función pública.

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

Desde mayo de 2017 a la fecha, el principal medio de comunicación y vinculación con la sociedad, entes auditados, organismos de gobierno, órganos de fiscalización, municipios, iniciativa privada y medios de comunicación, es la revista Comparemos, un medio de actualización y consulta en materia de auditoría gubernamental, la cual lleva como propósito el poder presentar temas de interés acorde al tema principal de cada edición mismos que se conviertan en material de consulta a donde podamos acudir para conocer más sobre las acciones propias de la Institución así como la opinión de quienes poco a poco se han integrado a ser colaboradores de la misma.

Se han publicado 6 ediciones de la revista Comparemos, con un tiraje de 1750 ejemplares impresos por edición.

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, 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. La plantilla del personal de auditoría de la Institución cuenta con experiencia en materia de fiscalización y el apoyo institucional para el fomento a la capacitación y actualización en la materia.
3. 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.
4. El Instituto cuenta con un sistema de auditoría que se desarrolló de manera interna (SIGAS), el cual permite eficientar los trabajos de auditoría, elaboración de informes individuales y bases de datos que permiten una planeación adecuada y apegada a las necesidades del auditor.
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.
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.
10. El personal de auditoría se encuentra capacitado en las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.
11. La página de Internet del ISAF, presenta información y funcionalidad, lo cual le brinda confianza a la Institución y funcionalidad para que cualquiera pueda consultarla y esta brinde los resultados esperados por el usuario.
12. Los lineamientos documentados en el Sistema de Gestión de Calidad han sido reestructurados al ISO 9001:2015.

2.5.2 Debilidades

1. El servicio del área Jurídica de la Institución, si bien se encuentra en aras de mejora, todavía muestra procedimientos que pueden mejorar.

2. La estructura del área jurídica es insuficiente para hacer frente a los requerimientos del SEA.
3. Falta fortalecer la coordinación entre las áreas de fiscalización.
4. No existen procedimientos homologados entre las áreas de fiscalización al Gobierno del Estado y Municipios en materia de aplicación de lineamientos.
5. Los recursos y el tiempo asignado al área de Evaluación al Desempeño son insuficientes para enfrentar los retos actuales.
6. El archivo de la Institución no se encuentra debidamente integrado y sistematizado.
7. Los procedimientos de seguimiento a las observaciones de estado y municipios no responden totalmente a los nuevos ordenamientos legales.
8. 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.

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

3.3 Valores

Integridad

Los servidores públicos actúan con honestidad, de forma confiable, de buena fe y a favor del interés público. La integridad es la base que establece la confianza de la ciudadanía en el trabajo de la institución.

Objetividad

Los servidores públicos no subordinan el cumplimiento de sus funciones a criterios ajenos a las labores emprendidas, por lo que las opiniones a las que lleguen deberán sustentarse solo en evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante, la cual se ha valorado y comunicado de manera equilibrada.

Imparcialidad

Los servidores públicos dan a todos los individuos el mismo trato si se encuentran en las mismas circunstancias, sin permitir la injerencia de prejuicios o preferencias personales en la elaboración de un dictamen u opinión. Es esencial que no sólo actúe de manera independiente, objetiva e imparcial en los hechos, también debe velar por

que sus actos no generen ante terceros la impresión o percepción de que se han transgredido estos principios.

Profesionalismo

Los servidores públicos aplican los más elevados niveles profesionales en la realización de su trabajo con el objeto de desempeñar sus responsabilidades como un proceso ordenado, sistemático y riguroso. Tienen el deber ético y profesional de contar con los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades individuales; asimismo, el Instituto tiene la obligación de promover y facilitar al personal auditor la adquisición de conocimientos mediante capacitación continua.

Legalidad

Los servidores públicos se conducen con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

Honradez

Los servidores públicos no utilizan su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco buscan o aceptan compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

Lealtad

Los servidores públicos corresponden a la confianza que el Estado de Sonora les ha conferido; tienen una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacen el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población.

Eficiencia

Los servidores públicos optimizan los recursos para lograr los objetivos relacionados con el ejercicio de sus funciones.

Eficacia

Los servidores públicos cuentan con capacidad para alcanzar metas y objetivos institucionales que deriven del ejercicio de su empleo, cargo o comisión.

Equidad

Los servidores públicos no favorecen en el trato a una persona perjudicando a otra, en el ejercicio de su empleo, cargo o comisión.

Transparencia

Los servidores públicos garantizan el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

Economía

Los servidores públicos optimizan los recursos que usen, administren o ejecuten con motivo de las funciones inherentes a su empleo, cargo o comisión.

Competencia por mérito

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

Disciplina

Los servidores públicos se sujetan invariablemente al conjunto de normas que rigen los actos y procedimientos relativos al empleo, cargo o comisión que desempeñen.

Rendición de cuentas

Los servidores públicos asumen plenamente la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la sociedad.

Independencia

La institución debe estar libre de influencias, presiones, simpatías o afectos que pongan en riesgo la capacidad del personal auditor para cumplir sus responsabilidades de manera neutral y equilibrada, por lo que debe vigilar que no existan conflictos de interés respecto a los entes a los que audita.

Confidencialidad

La confidencialidad consiste en mantener una estricta reserva de la información obtenida durante la ejecución de las auditorías, de los resultados y su seguimiento.

Responsabilidad

Los servidores públicos cumplen con los compromisos que asumen como parte del ISAF tendientes a lograr la Misión y Visión institucionales, reconociendo y aceptando las consecuencias de las decisiones y los actos que lleven a cabo.

Excelencia

Los servidores públicos se esfuerzan en mejorar el desempeño de sus funciones de manera permanente.

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 II, 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.

El viernes 30 de agosto de 2019 fue publicado el **Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024**, el cual contiene cinco objetivos prioritarios, se describen a continuación:

Objetivos prioritarios del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024
1.- Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción
2.- Combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Federal
3.- Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública
4.- Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal
5.- Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del Estado Mexicano

Dentro del objetivo prioritario 1 se comenta lo siguiente:

“Por lo que atañe a la tarea de fiscalización, ésta se sustentará en las mejores prácticas internacionales y la inteligencia institucional; además, estará enfocada en las causas que generan corrupción, ineficacia, ineficiencia y la recurrencia de las irregularidades. También se mejorará el seguimiento de las observaciones y acciones promovidas y se construirán sinergias en el Sistema Nacional de Fiscalización y el Sistema Nacional Anticorrupción.

En lo tocante al tema de rendición de cuentas, se elaborarán indicadores estratégicos para medir la marcha del gobierno, así como un sistema de datos abiertos para publicar los resultados del programa de control y fiscalización. Además, se difundirán los resultados positivos y negativos de las políticas públicas, se ciudadanizará la Cuenta Pública y se mejorará la organización y conservación de los archivos.”

Asimismo, dentro de las estrategias prioritarias y acciones puntuales, se señalan las siguientes:

Estrategia prioritaria 1.3.- Focalizar los actos de fiscalización en las áreas proclives a irregularidades administrativas e ilícitos en la gestión pública.

Acciones puntuales seleccionadas

1.3.5 Incrementar los actos de fiscalización en materia de obra pública, adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, que constituyen las áreas de mayor riesgo de corrupción en la APF.

1.3.6 Focalizar las auditorías financieras y de cumplimiento en las áreas proclives a irregularidades administrativas e ilícitos en el uso de los recursos públicos.

1.3.7 Dirigir las visitas de inspección a las oficinas de trámites públicos que constituyen áreas sensibles a la victimización por actos de corrupción, así como a sectores que presenten mayores irregularidades en el cumplimiento de la normativa.

1.3.8 Priorizar la práctica de auditorías a los fondos y programas federales en los rubros que registran mayor incumplimiento en los convenios suscritos entre la Federación y los gobiernos estatales y municipales.

Estrategia prioritaria 1.4.- Consolidar un modelo de rendición de cuentas en la APF en el que la actuación de las personas servidoras públicas, así como los proyectos, políticas, programas y uso de recursos públicos, contribuyan en todo momento al interés público

Acciones puntuales seleccionadas

1.4.1 Impulsar que los informes de la fiscalización se publiquen y difundan en lenguaje accesible para la población en general con un enfoque ciudadano y de la nueva ética pública como instrumentos de control para que la ciudadanía tenga elementos para exigir mayores resultados a sus gobernantes y, con ello, estimularla para participar en los asuntos públicos.

1.4.10 Impulsar metodologías para coordinar revisiones a los sistemas de rendición de cuentas de las dependencias y entidades, en el marco del Sistema Nacional de Fiscalización.

Estrategia prioritaria 1.7.- Impulsar acciones sistemáticas y de coordinación entre las dependencias y entidades de la APF y otros entes públicos e instancias anticorrupción a nivel nacional e internacional que permitan la implementación de mecanismos efectivos de combate a la corrupción

1.7.6 Impulsar sinergias en el seno del Sistema Nacional Anticorrupción y del Sistema Nacional de Fiscalización para maximizar y potencializar los alcances y efectos de la acción fiscalizadora y de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción.

Para la actualización del PGI2020-2024, se retoman algunas de las estrategias y acciones puntuales contenidas en el objetivo prioritario:

1.- Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción

Además, se consultó el **Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021**, en el cual se destaca el siguiente reto, 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

RETO 1

Establecer mecanismos transparentes y públicos de control del gasto que permita identificar la desviación de recursos o posibles actos de corrupción.

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
Impulso a la integridad en el servicio público	1. Participar activamente en los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia para incidir en la mejora de la administración pública.	1.1 Evaluar las políticas públicas de los gobiernos estatal y municipal para lograr una administración más eficiente, eficaz y oportuna, con enfoque en la ética social. 1.2 Impulsar mecanismos de participación en los SNA, SEA, SNF y SET. 1.3 Impulsar el trabajo conjunto con los órganos de control interno estatal y municipal en seguimiento al SNF.
	2. Capacitar a los sujetos fiscalizables para mantener actualizados a los servidores públicos y particulares que ejerzan recursos públicos, en la normatividad aplicable.	2.1 Impulsar la orientación técnica a los sujetos públicos o particulares fiscalizables.
Fiscalización para la mejora de la función pública	3. Fortalecer la planeación de las auditorías para aumentar el impacto de la fiscalización	3.1 Orientar la planeación y programación de las auditorías a las áreas susceptibles de riesgo en el uso de los recursos públicos. 3.2 Homologar metodologías y criterios de fiscalización institucional. 3.3 Fortalecer los procedimientos de auditoría para verificar que los recursos públicos se hayan ejercido conforme a la normatividad aplicable, así como para lo autorizado en los presupuestos de egresos. 3.4 Simplificar y sistematizar el sistema de seguimiento a las observaciones y recomendaciones. 3.5 Aplicar las Normas Profesionales de Auditoría que se aprueben dentro del SNF. 3.6 Eficientar los procesos de auditoría que realiza la Institución mediante el uso de Tecnologías de la Información y brindar con ello, mayor certeza de la precisión de los resultados.
	4. Enriquecer el contenido 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.
Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización	5. Contar con personal competente, así como fomentar su actualización 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.
	6. Cumplir con la normatividad en materia de los procedimientos de investigación y substanciación.	6.1 Promover ante las instancias y autoridades correspondientes los procedimientos administrativos derivados de los pliegos de presunta responsabilidad

Temas estratégicos		Objetivos prioritarios	Estrategias
Gestión administrativa abierta			6.2 Atender y dar seguimiento a los procedimientos jurídicos en curso.
		7. Garantizar el soporte jurídico al Auditor Mayor así como a las áreas del ISAF, además que las leyes y las normas que le dan sustento a los procesos de auditoría sean confiables y estén actualizadas.	7.1 Someter a consideración y aprobación de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, los asuntos relacionados con las facultades del ISAF, además de realizar revisiones periódicas de la información jurídica y normativa, para efecto de su actualización.
		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 Consolidar 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 ética pública	9.1 Consolidar y actualizar 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 Marco Integrado de Control Interno. 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 con la normatividad vigente. 11.3 Generar, procesar y difundir de manera proactiva información socialmente útil. 11.4 Garantizar el resguardo adecuado de datos personales.
		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. Actualización el sistema contable y presupuestal de la Institución para cumplir con las disposiciones de la LGCG.	13.1 Eficientar y transparentar los procesos de administración para con ello dar cumplimiento a lo establecido en la LGCG

Temas estratégicos	Objetivos prioritarios	Estrategias
	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 Consolidar la Seguridad de Tecnologías de la Información.
		15.4 Mantener una plataforma de intranet institucional y página de internet.
Colaboración y alianza con la sociedad sonorense	16. Cumplir con la normatividad en materia de archivos	15.5 Regularizar el Licenciamiento de Software.
		16.1 Establecer el Sistema Institucional de Archivos con sus componentes normativos y operativos para la gestión de archivos y gestión documental
	17. Mejorar los mecanismos de vinculación Interna y externa para difundir las funciones y los resultados institucionales.	16.1 Difundir el quehacer institucional
		16.2 Fortalecer la vinculación interna.
	18. Mantener la presencia del ISAF en el ámbito estatal y nacional para fortalecer los lazos de cooperación y el intercambio de ideas	18.1 Proponer acuerdos de colaboración con instituciones de educación superior y organizaciones de la sociedad civil, colegios de profesionistas, cámaras empresariales, centros de investigación.
		18.2 Promover la publicación de datos abiertos para en los informes, análisis y estudios institucionales.

VI. Objetivos prioritarios, estrategias y líneas de acción

Impulso a la integridad en el servicio público

El ISAF reafirma su compromiso de construir una agenda de trabajo compartida como integrante del Comité Coordinador del SEA del Estado de Sonora para el impulso de políticas de integridad en el servicio público, que incidan fuertemente en la prevención de la corrupción.

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 integridad, la transparencia, la prevención, 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, de igual manera 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 ética y 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 así como la utilización de recursos públicos fuera de lo dispuesto en la normatividad y las deficiencias en la programación y cumplimiento de metas.

Objetivo prioritario 1

Participar activamente en los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia para incidir en la mejora de la administración pública.

Estrategia 1.1

Evaluar las políticas públicas de los gobiernos estatal y municipal para lograr una administración más eficiente, eficaz y oportuna, con enfoque en la ética social.

Líneas de Acción

- Realizar evaluaciones periódicas sobre las políticas públicas relacionadas con los sistemas de fiscalización, anticorrupción y transparencia.
- Generar propuestas integrales en materia de fiscalización, anticorrupción, transparencia e integridad.

Estrategia 1.2

Impulsar mecanismos de participación en los SNA, SEA, SNF y SET.

Líneas de Acción

- Colaborar en las reuniones de los sistemas y contribuir en el ámbito competente.
- Capacitar al personal responsable de la actualización de la información pública.
- Evaluar periódicamente la oportunidad y calidad de la información institucional.
- Rendir un informe anual de indicadores de fiscalización y compartirlo con el CPC.

Estrategia 1.3

Impulsar el trabajo conjunto con los órganos de control interno estatal y municipal en seguimiento al SNF.

Líneas de Acción

- Crear foros, encuentros y mesas de trabajo con los órganos internos de control que generen una mejora en la fiscalización.

- Alentar la homogenización de criterios para los métodos de control basados en la aplicación de las NPASNF.
- 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 sujetos fiscalizables para mantener actualizados a los servidores públicos y particulares que ejerzan recursos públicos, en la normatividad aplicable.

Estrategia 2.1

Impulsar la orientación técnica a los sujetos públicos o particulares fiscalizables.

Líneas de acción

- Realizar un programa de capacitación a los sujetos de fiscalización con base en las necesidades detectadas en las auditorías.
- Elaborar talleres de capacitación focalizados dirigido a los sujetos de fiscalización.
- Generar y difundir guías y manuales que faciliten la comprensión del proceso de auditoría.

Fiscalización para la mejora de la función pública

La auditoría gubernamental que lleva a cabo el ISAF es una actividad multidisciplinaria que se encarga de revisar el ejercicio de los recursos públicos, no sólo es el órgano encargado de revisar y fiscalizar las cuentas públicas estatales y municipales, tiene un papel importante para proveer de información fidedigna, completa y actualizada en torno a la gestión pública.

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 auditorías, 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 planeación de las auditorías para aumentar el impacto de la fiscalización

Estrategia 3.1

Orientar la planeación y programación de las auditorías a las áreas susceptibles de riesgo en el uso de los recursos públicos.

Líneas de Acción

- Identificar a los sujetos de fiscalización.
- Comprender a los sujetos de fiscalización y su entorno.
- Determinar las áreas claves de riesgo.
- Analizar las observaciones con reincidencia.
- Analizar la metodología para la determinación de los criterios de selección, muestreo y el alcance de la auditoría.

Estrategia 3.2

Homologar metodologías y criterios de fiscalización institucional.

Líneas de Acción

- Analizar las metodologías de las áreas de fiscalización del ISAF.
- Diseñar metodologías homogéneas, orientadas al tipo de auditoría.
- Dar seguimiento al PAA del ejercicio fiscal en revisión.
- Elaborar los manuales, guías y lineamientos para la fiscalización.

Estrategia 3.3

Fortalecer los procedimientos de auditoría para verificar que los recursos públicos se hayan ejercido conforme a la normatividad aplicable, así como para lo autorizado en los presupuestos de egresos.

Líneas de Acción

- Consolidar los actos de fiscalización en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.

- Impulsar la práctica de auditorías de desempeño para verificar el cumplimiento de los programas, sus objetivos y metas.
- Realizar auditorías a la ejecución de obras públicas a la revisión de proyectos de inversión estratégicos.
- Elaborar auditorías a fondos y programas federales en los rubros que registran mayor incumplimiento en los convenios suscritos en la federación y los gobiernos estatales y municipales.
- Focalizar las auditorías financieras y presupuestales en las áreas proclives de riesgos.
- Llevar a cabo auditorías de cumplimiento al marco normativo.
- Evaluar las bases y requisitos para la contratación, registro y control de empréstitos, créditos o financiamientos que formen parte de la deuda pública del Estado y de sus municipios.

Estrategia 3.4

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

Líneas de Acción

- Elaborar informe de solventación para todas aquellas observaciones solventadas conforme a los tiempos que establece la LFSES.
- Emitir oportunamente los pliegos de presuntas responsabilidades en el que constaran todas las observaciones pendientes de solventar, con el cual se procederá con el proceso de investigación.
- Consolidar el sistema automatizado y homogéneo de registro, control y seguimiento de observaciones.
- Realizar informes semestrales del estado que guarda la solventación de observaciones.

Estrategia 3.5

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.
- Analizar 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 3.6

Eficientar los procesos de auditoría que realiza la Institución mediante el uso de Tecnologías de la Información y brindar con ello, mayor certeza de la precisión de los resultados.

Líneas de Acción

- Actualizar y sistematizar los procedimientos de auditoría del Instituto de acuerdo con la normatividad vigente.
- Fomentar la mejora continua en el uso del Sistema de Gestión y de Auditoría y Seguimiento (SIGAS).
- Sensibilizar al personal en el uso de las herramientas tecnológicas en el desarrollo de auditoría.
- Utilizar las herramientas tecnológicas dentro de los procesos de envío y recepción de información con los entes auditados.

Objetivo prioritario 4

Enriquecer el contenido 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.
- Impulsar que los Informes de resultados se publiquen y difundan con enfoque ciudadano.

Objetivo prioritario 5

Contar con personal competente, así como fomentar su actualización 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 auditoría gubernamental.
- 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

Cumplir con la normatividad en materia de los procedimientos de investigación y substanciación.

Estrategia 6.1

Promover ante las instancias y autoridades correspondientes los procedimientos administrativos derivados de los pliegos de presunta responsabilidad

Líneas de Acción

En materia de investigación de faltas administrativas:

- Dar inicio al procedimiento de investigación, una vez recibido el pliego de presuntas responsabilidades.
- Dar vista al órgano de control estatal o municipal, sobre las faltas no graves.
- Emitir el correspondiente informe de presunta responsabilidad administrativa dentro del plazo establecido en la ley de la materia.

En materia de substanciación de faltas administrativas:

- Dar inicio al procedimiento de responsabilidad administrativa en el ámbito de su competencia, una vez recibido el informe de presuntas responsabilidades.
- Emplazar al presunto o presuntos responsables a la celebración de la audiencia inicial, dentro de los plazos establecidos en la ley de la materia.
- Celebrar la audiencia inicial, dentro del plazo señalado por la ley de la materia.

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 consistentes en sanciones, responsabilidad administrativa o penales que haya tramitado.
- Continuar con la atención y el seguimiento de los procedimientos jurídicos de responsabilidad administrativa o penales que hayan tramitado.
- Proceder conforme lo establece la ley de la materia con la finalidad de interponer los recursos y acciones legales que resulten pertinentes, en caso de que el tribunal determine en sus resoluciones alguna situación adversa a lo planteado por el ISAF.

Objetivo Prioritario 7

Garantizar el soporte jurídico al Auditor Mayor así como a las áreas del ISAF, además que las leyes y las normas que le dan sustento a los procesos de auditoría sean confiables y estén actualizadas.

Estrategia 7.1

Someter a consideración y aprobación de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, los asuntos relacionados con las facultades del ISAF, además de realizar revisiones periódicas de la información jurídica y normativa, para efecto de su actualización.

Líneas de Acción

- Atender y dar seguimiento a las solicitudes de asesoría jurídica planteadas por el Auditor Mayor o las áreas del ISAF.
- Someter a consideración del Auditor Mayor y de las áreas auditoras del ISAF la utilización de formatos y procedimientos, con la finalidad que estos sean aplicados en las funciones de fiscalización del ISAF.

- Validar la normatividad infringida derivada de las observaciones determinadas por el ISAF, dentro de los procesos de fiscalización.
- 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.
- Crear un área dentro de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, encargada de las notificaciones que deba realizar el ISAF a los sujetos de fiscalización.

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 2020-2024.

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.
- Promover prácticas para el desarrollo integral de la relación trabajo y familia.

Estrategia 8.3

Consolidar el proyecto de protección civil.

Líneas de Acción

- Brindar mantenimiento constante de la infraestructura e instalaciones.
- Crear una campaña permanente de comunicación interna en relación con 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 ética pública

Estrategia 9.1

Consolidar y actualizar política de integridad institucional.

Líneas de Acción

- Elaborar un programa anual de Integridad Institucional.
- Procurar sesiones periódicas del Comité de Integridad.
- Evaluar la aplicación de la política integridad institucional.
- 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 con la normatividad en la materia.
- Mantener actualizados 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

- Procurar que el Comité de Transparencia de la Institución, sesione con la periodicidad indicada en la normatividad.
- Promover las Obligaciones de Transparencia al interior de las Unidades Administrativas.
- Sensibilizar y fomentar la cultura de la transparencia en el personal y las unidades administrativas del ISAF.

Estrategia 11.2

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

Líneas de Acción

- Realizar una evaluación mensual del contenido y calidad de la información en el SIPOT.
- Celebrar 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 PGI.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del PGI.
- 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 PGI.
- Garantizar la asignación de recursos con base en resultados.
- Implementar la Metodología del Marco Lógico, mediante la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y las fichas técnicas de indicadores.

Objetivo prioritario 13

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

Estrategia 13.1

Eficientar y transparentar los procesos de administración para con ello dar cumplimiento a lo establecido en la LGCG

Líneas de Acción

- Actualizar los procedimientos administrativos en el sistema integral, de tal manera que cumpla con las disposiciones legales vigentes.
- Implementar los módulos del sistema que generen un registro y control de inventarios en tiempo real que cumpla con lo estipulado en la normatividad.
- Revisar que la emisión de los estados financieros se encuentren apegados a la LGCG y los lineamientos emitidos por CONAC

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.
- Consolidar el sistema de monitoreo de seguridad del instituto.

- Consolidar la estabilidad del enlace de internet del Instituto.
- Mantener actualizada la Red LAN e inalámbrica del Instituto.

Estrategia 15.2

Consolidar un área especializada en desarrollo de software.

Línea de Acción

- Mantener actualizado al personal relacionado con tecnologías de la información.

Estrategia 15.3

Consolidar la Seguridad de Tecnologías de la Información.

Línea de Acción

- Consolidar la seguridad informática mediante un firewall profesional.
- Mantener el sistema de respaldos de bases de datos y archivos.
- Mantener el filtrado de contenido web.

Estrategia 15.4

Mantener 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.
- Mantener el sistema de control de información pública para dar cumplimiento con la ley de acceso a la información pública federal y estatal.
- Mantener el sistema de fiscalización estable y en línea 24/7.
- Mantener la página de internet Institucional estable y en línea 24/7.

Estrategia 15.5

Regularizar el Licenciamiento de Software.

Líneas de Acción

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

Objetivo prioritario 16**Cumplir con la normatividad en materia de archivos****Estrategia 16.1**

Establecer el Sistema Institucional de Archivos con sus componentes normativos y operativos para la gestión de archivos y gestión documental

Líneas de Acción

- Establecer un programa anual de desarrollo de archivos
- Formar el Comité de Archivos.
- Conformar un grupo interdisciplinario en materia de archivos
- Promover el desarrollo de infraestructura y equipamiento para la gestión documental y administración de archivos
- Capacitar al personal en materia de archivos

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 17

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

Estrategia 17.1

Difundir el quehacer institucional.

Líneas de Acción

- Crear editorial de la revista institucional con el propósito de que se un medio de consulta nacional.
- Fortalecer el contenido de la revista institucional.
- Generar y fortalecer los multimedios tales como podcast y videos institucionales.
- Rediseñar y actualizar la página web.
- Generar documentos con enfoque ciudadano para la difusión de los Informes de Resultados.

Estrategia 17.2

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 esta.
- Construir un nuevo esquema de vinculación interna para mejorar el clima laboral.

Objetivo prioritario 18

Mantener la presencia del ISAF en el ámbito estatal y nacional para fortalecer los lazos de cooperación y el intercambio de ideas

Estrategia 18.1

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

Líneas de Acción

- Firma de convenios con organizaciones sociales, empresariales y de educación superior.
- Evaluación y seguimiento de convenios.
- Fomentar la participación de la sociedad mediante denuncias y participación social para fortalecer el PAA.

Estrategia 18.2

Promover la publicación de datos abiertos para en 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

Impulso a la integridad en el servicio público

Objetivo prioritario 1

Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de políticas públicas evaluadas al año	0	100	100	100	100	100
Porcentaje de participación en las reuniones convocadas por el SNA, SNF, SEA, y SET	0	90	90	90	90	90

Objetivo prioritario 2

Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de cursos de capacitación impartidos a servidores públicos en materia de combate a la corrupción y a la integridad	0	100	100	100	100	100

Fiscalización para la mejora de la función pública

Objetivo prioritario 3

Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de los ingresos fiscalizados.	98	98	98	98	98	98
Porcentaje del gasto fiscalizado.	75	80	83	85	85	85
Porcentaje de la deuda pública evaluada.	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de inversión de obra pública fiscalizada.	79	80	80	80	80	80
Porcentaje de los fondos federalizados fiscalizados	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 4

Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Número de informes de resultados que cumplen con la normatividad entregados al año	73	73	73	73	73	73

Objetivo prioritario 5

Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje del personal de auditoría capacitado en las Normas Profesionales de Auditoría del SNF.	90	95	100	100	100	100

Fortalecimiento de las acciones derivadas de la fiscalización

Objetivo prioritario 6

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Investigación de los hechos derivados de las actividades de fiscalización	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 7

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Soporte jurídico al auditor mayor así como a las áreas administrativas	100	100	100	100	100	100

Gestión administrativa abierta

Objetivo prioritario 8

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de unidades administrativas con una estructura administrativa actualizada acorde a la normatividad.	75	100	100	100	100	100
Porcentaje de cobertura del Sistema de Indicadores de Medición y de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos.	NA	80	90	100	100	100

Objetivo prioritario 9

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de cumplimiento al programa anual de integridad institucional	NA	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 10

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de implementación del MICI	NA	50	75	100	100	100

Objetivo prioritario 11

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de actualización de la información pública del Instituto en tiempo y forma de acuerdo a la norma	75	90	100	100	100	100
Porcentaje de solicitudes de acceso a la información atendidas en tiempo y forma	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 12

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de unidades administrativas operando un POA alineado al PDI.	90	100	100	100	100	100
Porcentaje de recursos asignados bajo el modelo de PbR.	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 13

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de informes trimestrales y de cuenta pública presentados de acuerdo con la normatividad	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 14

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de lineamientos dentro del SGC del ISAF certificados o recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 15

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de Satisfacción en el uso de Sistemas del ISAF	100	100	100	100	100	100

Objetivo prioritario 16

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Porcentaje de cumplimiento al programa anual de archivo del ISAF	NA	50	75	90	100	100

Colaboración y alianza con la sociedad sonoreense*Objetivo prioritario 17*

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Número de ediciones de la revista Comparemos publicadas	4	4	4	4	4	4

Objetivo prioritario 18

Indicadores estratégicos y de gestión / Nombre del indicador	Meta					
	Línea base	2020	2021	2022	2023	2024
	2019					
Número de convenios firmados al año	3	3	3	3	3	3

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 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 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



MISIÓN

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

VISIÓN

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

WWW.ISAF.GOB.MX