

# PLAN ESTRATÉGICO



2014-2017



## AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO



### **Director del Proyecto:**

C.P.C. Emiliano Novelo Rivero

### **Coordinadores de la Obra:**

Licda. María Guadalupe Ortíz Yeladaqui

Lic. Luis Eduardo Anica Rodríguez.

### **Colaboración de:**

Lic. María Jesús Pelayo Kú.

Mayo de 2014.

Chetumal, Quintana Roo

**El contenido y la información son responsabilidad de la Auditoría Superior del Estado.**

**CONSEJO DIRECTIVO DE LA ASEQROO**

**C.P.C. Emiliano Novelo Rivero**  
Auditor Superior

**L.C. Manuel Palacios Herrera**  
Auditor Especial en Materia Financiera

**Ing. José Enrique Castillejos Negrón**  
Auditor Especial en Materia de Obra Pública

**Lic. Francisco Flota Medrano**  
Auditor Especial en Materia al Desempeño

**Lic. María Guadalupe Ortiz Yeladaqui**  
Directora de Planeación y Capacitación

**Lic. Mauricio Castro Jiménez**  
Director de Fiscalización Central a la Administración Pública

**L.C. Francisco Javier Rosales González**  
Director de Fiscalización Paraestatal a la Administración Pública

**L.C. Miguel Zogby Cheluja Martínez**  
Director de Fiscalización Municipal

**Ing. Luis Alfonso Briceño Herrera**  
Director de Fiscalización de Obras Zona Sur

**Arq. Jesús Rangel Villanueva**  
Director de Fiscalización de Obras Zona Norte

**Ing. Jorge Alberto Arellano Han**  
Director de Control y Seguimiento de Resultados de Fiscalización

**Lic. Ma. Del Pilar Ayala Ramírez.** Directora de  
Auditoría al Desempeño Estatal.

**L.C. Ricardo Román Sánchez Hau**  
Director de Auditoría al Desempeño Municipal

**Lic. Luis Eduardo Anica Rodríguez**  
Director de la Unidad de Asuntos Jurídicos

**Lic. Eristeo Montufar Bailón**  
Director de la Unidad de Administración.

**C.P. José Abelardo Romero Alamilla**  
Director de Control Interno

**Lic. Francisco Ramírez Castillo**  
Secretario Técnico.

**José Ricardo Marín Montes**  
Director de Informática y Sistemas

**-INDICE-**

PRESENTACIÓN. ....	5
INTRODUCCIÓN. ....	7
MARCO DE REFERENCIA.....	9
CONTEXTO NACIONAL.....	18
CONTEXTO ESTATAL.....	20
ANTECEDENTES DE LA ASEQROO.....	23
MARCO JURÍDICO .....	24
VISIÓN DE LA ASEQROO .....	27
MISIÓN DE LA ASEQROO.....	27
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES (OEG) DE LA ASEQROO. ....	27
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 1.....	28
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1.....	28
ESTRATEGIAS:.....	28
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2.....	28
ESTRATEGIAS:.....	28
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 2.....	29
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1.....	29
ESTRATÉGIAS:.....	29
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2.....	29
ESTRATÉGIAS:.....	29
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3 .....	30
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 3.....	31
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1.....	31
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2.....	31
ESTRATÉGIAS:.....	31
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 4.....	32

OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1.....	32
ESTRATEGIAS.....	32
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.2.....	32
ESTRATÉGIAS:.....	32
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.3.....	32
ESTRATÉGIAS:.....	32
MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS. ....	34
MAPA ESTRATÉGICO DE LA AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO.....	38

## **PRESENTACIÓN.**

Las Entidades de Fiscalización Superior juegan un importante papel en la estabilidad política del país y se perfilan en busca de una mejora continua en su desempeño, mediante el desarrollo y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

En materia de aplicación de técnicas y estrategias gerenciales para los procesos de mejora del desempeño de las Entidades de Fiscalización Superior, destaca la aplicación de la Planeación Estratégica.

Con la exigencia de la ciudadanía en la actuación de los servidores públicos, la Planeación Estratégica es un imperativo para que las Entidades de Fiscalización Superior establezcan objetivos y estrategias encaminadas al desarrollo de nuevas capacidades del personal, el buen manejo de los recursos y de la infraestructura física, así como el desarrollo de nuevos y mejores sistemas de trabajo.

Por tal motivo, en la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo se elaboró el Plan Estratégico 2014-2017 con la finalidad de efectuar diversos cambios para fortalecer, mejorar e impulsar procedimientos y acciones, que le permitirán avanzar hacia la modernización institucional en la que destaque por su eficiencia, eficacia y economía.

El Plan Estratégico 2014-2017 de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo responde a las mejores prácticas internacionales, promovidas por Organizaciones Internacionales de Fiscalización Superior, y su formulación es el resultado del trabajo en equipo, que desarrolló un ejercicio de pensamiento estratégico incluyente, analítico y de prospectiva, para plasmarse en un documento que será la guía para el diseño de programas y proyectos que servirán para la ejecución de acciones concretas.

La trascendencia del Plan Estratégico 2014-2017 compromete a todos los integrantes de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo a realizar las acciones que les corresponden para alcanzar los objetivos propuestos, con una nueva dinámica de trabajo.

Mediante el Plan Estratégico 2014-2017 de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo se presenta de manera ordenada y clara el futuro por donde queremos transitar como Institución.

Diversas investigaciones han revelado que las organizaciones que participan en una administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Con el Plan Estratégico 2014-2017, la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo obtendrá: Un sentido más claro de su visión estratégica, un enfoque más

definido de lo que es importante estratégicamente y una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Es un hecho que, entre mayores y mejores capacidades institucionales tenga la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo, mejores resultados entregará ante el compromiso social de promoción de la transparencia, el fomento de la cultura de rendición de cuentas y el combate a la corrupción.

C.P.C. EMILIANO NOVELO RIVERO  
Auditor Superior del Estado

## INTRODUCCIÓN.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.<sup>1</sup>

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planeación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.<sup>2</sup>

Mediante el uso de la Planificación Estratégica, la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo elaboró el Plan Estratégico 2014-2017, con el cual identifica sus prioridades y asignará recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

En el Plan Estratégico 2014-2017 de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo se establecen 4 Objetivos Generales Estratégicos y 10 Objetivos Específicos Estratégicos, los cuales nos permitirán materializar la Misión y la Visión de la Institución. En el Plan se determinan 30 estrategias, mediante las cuales se desarrollarán programas y proyectos con acciones para fortalecer la fiscalización, basados en estándares nacionales e internacionales.

El fin primero es hacer de ésta Institución un Órgano competitivo y eficaz en sus procesos y ser reconocida por su eficiencia y calidad en materia de Fiscalización, Profesionalización y Modernización Institucional.

El Plan Estratégico 2014-2017 contiene los lineamientos y estrategias que desarrollará la Institución durante su gestión, con el propósito de enfrentar con éxito los retos del entorno y generar acciones a favor de una Rendición de Cuentas eficaz para generar valor público a la sociedad.

En el Plan Estratégico 2014-2017 se aprecian aspectos en los cuales era imprescindible que se planifique y que la Auditoría Superior del Estado debe actuar para obtener los resultados y metas definidas.

Con la puesta en marcha del Plan Estratégico 2014-2017, la Auditoría Superior del Estado incrementará la atención a sus proveedores de insumos (entes fiscalizables,

---

<sup>1</sup> ARMIJO, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. 2009.

<sup>2</sup> Ídem.



cuenta pública), elevará la calidad de sus procesos (auditorías) y productos finales (informes); y otorgará mejores resultados a su población objetivo (ciudadanos, diputados y entes fiscalizables).

Para alcanzar lo anterior, se requerirá del esfuerzo, empeño y compromiso de todos los funcionarios de la Auditoría Superior del Estado. El logro de los objetivos permitirá posicionar a la Auditoría Superior del Estado como una organización moderna, coadyuvando a la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción en el Estado y el País.

## **MARCO DE REFERENCIA:**

El Plan Estratégico 2014-2017 de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo responde a las mejores prácticas promovidas por Organizaciones Internacionales y nacionales de Fiscalización Superior, emitidas a través de sus respectivos Planes Estratégicos. La finalidad es desarrollar programas y proyectos que contengan acciones para fortalecer la fiscalización, basados en los estándares emitidos por dichos organismos.

## **CONTEXTO INTERNACIONAL:**

A nivel internacional, diversos Organismos Internacionales de Fiscalización Superior han establecido planes estratégicos para dirigir sus acciones, programas y proyectos al cumplimiento de su Misión y Visión.

Como ejemplo de lo anterior, tenemos los siguientes:

### **1.- Plan Estratégico 2011–2016 de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).**

La INTOSAI es la organización profesional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de países que pertenecen a las Naciones Unidas (ONU) o a sus organismos especializados y es el organismo internacional reconocido que representa a las EFS.

Fundada en 1953, cuando 34 EFS se reunieron en el primer congreso de la INTOSAI celebrado en Cuba, tiene actualmente 189 miembros de pleno derecho y 4 miembros asociados. Desde entonces, la INTOSAI ha proporcionado un marco institucional para que las EFS mejoren el nivel y las capacidades profesionales.

De acuerdo a los Estatutos de la INTOSAI, el Auditor General de Austria es el Secretario General. La sede central de la Secretaría General de la INTOSAI se encuentra en Viena. El Director de Planificación Estratégica (DPE) reporta directamente al Secretario General, y en coordinación con esa oficina, ayuda a asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la INTOSAI.

Durante el período de planificación estratégica anterior de 2005-2010, la INTOSAI llevó a cabo numerosas actividades de la INTOSAI que brindaron un aporte para satisfacer los requerimientos y cumplir con las obligaciones profesionales de las EFS. Estas incluyeron, ente otras, la adopción de la Declaración de México sobre la Independencia de las EFS y el establecimiento y la adopción de Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) y de la Guía de la INTOSAI para la Buena Gobernanza (INTOSAI GOV).

El enfoque estratégico de la INTOSAI en la creación de capacidades fue enfatizado por la firma de un Memorándum de Entendimiento (MdE) entre la INTOSAI y la comunidad de donantes. Este MdE establece la cooperación para fortalecer las capacidades de las EFS con miras a aumentar su eficacia como un instrumento de

rendición de cuentas, transparencia, buena gobernanza, y anticorrupción en sus países.

En 2004 la INTOSAI adoptó su primer Plan Estratégico para orientar sus operaciones. El plan fue adoptado en el congreso INCOSAI de Budapest y consistía en tres metas primarias relacionadas con la misión y una meta organizacional.

El segundo Plan Estratégico abarca el período de seis años 2011-2016 y fue adoptado por el XX INCOSAI en Sudáfrica en 2010. La estructura del nuevo plan es la misma, y la misión, la visión y las metas de la INTOSAI continúan siendo los fundamentos sobre los cuales se basa el plan, sin embargo, esta nueva versión del plan destaca seis estrategias prioritarias.

1. Ayudar a asegurar la independencia de las EFS
2. Implementación del marco de ISSAI
3. Fortalecer la creación de capacidades de las EFS
4. Demostrar el valor y los beneficios de las EFS
5. Fomentar la lucha contra la corrupción
6. Incrementar las comunicaciones de la INTOSAI

El Plan Estratégico 2011-2016 se implementará paulatinamente en función de los recursos disponibles, los cuales podrían ser reasignados para coincidir con el plan.

Mientras que el Plan Estratégico señala la direccionalidad y define el camino a seguir durante los próximos seis años, se desarrollarán planes operativos detallados para implementarlo. Las actuales disposiciones podrían cambiar durante el período para racionalizar las operaciones y reflejar cambios en las prioridades. Esta flexibilidad es esencial para asegurar que la INTOSAI continúe siendo una organización capaz de reaccionar ante nuevas situaciones.

## **2.- Plan Estratégico 2011-2015 de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).**

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) es un organismo autónomo, independiente y apolítico, creado como una organización permanente que se encarga de cumplir funciones de investigación científica especializada y desarrollar tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría y asistencia técnica, formación y coordinación al servicio de sus miembros, con el objeto de fomentar su desarrollo y perfeccionamiento.

La Organización está compuesta por diferentes órganos para el desarrollo de sus funciones. Entre estos órganos se encuentran los Comités y Comisiones, cuyo objetivo es proporcionar la eficiencia y la eficacia del trabajo de la Organización y sus miembros

La OLACEFS ha preparado su Plan Estratégico para guiar sus acciones en el quinquenio 2011-2015. El Plan, que incluye una declaración actualizada de la Visión, propone cuatro metas estratégicas con catorce estrategias, relacionadas con la Misión y los siete Valores Fundamentales.

Este Plan Estratégico es un hito en el desarrollo de OLACEFS. Se ha prestado especial atención a los desafíos, que se traducen en las crecientes demandas y expectativas que enfrentan las EFS de la Región, en un mundo cada vez más globalizado, sin descuidar por ello las acciones que debe iniciar la propia OLACEFS como organización al servicio de sus miembros.

La primera meta, Organización Modelo, mira hacia dentro de la OLACEFS dando especial énfasis a los procesos internos y al desarrollo de productos que lleven su sello.

La segunda meta estratégica, Desarrollo de Capacidades Institucionales, apunta al desarrollo continuo de las capacidades institucionales de sus miembros utilizando como referencia las normas internacionales de auditoría.

La tercera meta, Gestión del Conocimiento, propone capitalizar el conocimiento existente como un insumo para facilitar el cumplimiento de las obligaciones de las EFS de América Latina y el Caribe.

Finalmente, la meta cuatro, Posicionamiento Internacional, trata de proyectar a la OLACEFS más allá de la Región, mientras se aprovecha el quehacer internacional para beneficio de los miembros.

### **3.- Plan Estratégico 2012-2015 de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS).**

En la XXXV Asamblea de la OCCEFS, celebrada en Cuba el 3 de junio de 2011, se acordó la conformación de una comisión para que se encargara de elaborar el Plan Estratégico 2012-2015 de la OCCEFS, integrada por la Contraloría General de Costa Rica, El Tribunal de Cuentas de Honduras y la Contraloría General de la República Panamá.

Durante los días 8, 9 y 10 de setiembre del 2011 la Comisión designada se reunió en la Contraloría General de la República de Costa Rica para revisar los resultados consolidados contenidos en el informe y elaborar la propuesta del Plan Estratégico 2012-2015 de la OCCEFS, el cual fue presentado para su aprobación, mediante reunión por medio de videoconferencia con los y las titulares que integran la OCCEFS, en el mes de Diciembre, y se aprueba por unanimidad.

El Plan Estratégico 2012-2015 de la OCCEFS contiene 9 objetivos estratégicos:

- a) Promover la integración y fortalecimiento de los Entes Contralores del área Centroamericana y del Caribe, para prevenir y combatir, en forma conjunta, la corrupción en todas sus manifestaciones, dentro de sus respectivas competencias.

- b) Coadyuvar a la consolidación de la paz, la democracia y el desarrollo sostenible, así como el fortalecimiento y credibilidad de las instituciones y especialmente en las entidades fiscalizadoras superiores (EFS), como vigilantes de la correcta captación y administración de los fondos públicos.
- c) Fortalecer los lazos de integración, solidaridad y cooperación entre los países Centroamericanos y del Caribe.
- d) Propiciar y buscar la excelencia en el trabajo por medio de la formación y capacitación del personal al servicio de las Entidades Fiscalizadoras miembros de la organización.
- e) Fomentar la cooperación para el estudio y análisis sobre procesos y formas de fiscalización de los fondos públicos; así como la ejecución conjunta de estudios, proyectos e investigaciones que sean compatibles con la función fiscalizadora, asignada constitucionalmente a las EFS.
- f) Asesorar a la Comisión de Seguridad a que se refiere el inciso 2, del Artículo 5, del Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, en el diseño, establecimiento e instrumentación de programas y proyectos relativos a la prevención y combate de la corrupción.
- g) Fortalecer las EFS para promover la economía, eficacia y legalidad en el uso de los recursos públicos de los Estados Centroamericanos y del Caribe, dentro de un marco de transparencia para la rendición de cuentas en la administración pública.
- h) Apoyar las iniciativas gubernamentales para el desarrollo o mejoramiento de la Administración Financiera integrada, como uno de los elementos fundamentales de la buena gestión pública.
- i) Impulsar la ratificación de los tratados internacionales en la lucha contra la corrupción ante los organismos del estado que corresponden, de los países miembros.

Este plan pretende llevar a la OCCEFS al cumplimiento de la misión y visión construida por las EFS miembros, en el marco de los valores compartidos por el recurso humano con que se cuenta.

#### **4.- Plan Estratégico 2011-2017 de las Entidades de Fiscalización de los Países miembros de la Unión Europea (EUROSAI).**

EUROSAI es uno de los siete Grupos de Trabajo Regionales de INTOSAI. EUROSAI tiene por objeto promover la cooperación profesional y técnica y el apoyo mutuo e impulsar el intercambio de información y experiencias en la región europea. Se rige por sus Estatutos.

Para afrontar los retos de EUROSAI, y con el fin de garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de la Organización, el Comité Directivo propuso racionalizar sus

actividades en el contexto de un plan estratégico general que ofrezca un marco de apoyo para el trabajo del personal de las EFS miembros.

El VII Congreso de EUROSAI (Cracovia, Polonia, 2008) encomendó al Comité Directivo el diseño de un plan estratégico para EUROSAI. Este primer plan estratégico se ha elaborado con un espíritu de apertura y transparencia. El plan contiene cuatro metas estratégicas:

- a) Creación de capacidades: Facilitar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad institucional de los miembros de EUROSAI.
- b) Normas profesionales: Promover y facilitar la implantación de las Normas Internacionales de las EFS (ISSAI) y contribuir a su ulterior desarrollo.
- c) Intercambio de conocimientos: Fomentar la cooperación y el intercambio de experiencias entre los miembros de EUROSAI, dentro de INTOSAI y con socios externos.
- d) Gestión y comunicación: gestionar EUROSAI de acuerdo con los principios de buen gobierno y comunicación efectiva

La ejecución del Plan Estratégico de EUROSAI contribuirá al desarrollo de la Estrategia de INTOSAI en Europa, respetando los valores centrales de INTOSAI y maximizando el uso efectivo de sus productos e iniciativas para un mayor desarrollo de la auditoría del sector público en la región. EUROSAI presta también especial atención a los valores de sostenibilidad y respeto por el entorno.

El Plan Estratégico abarca los años 2011-2017, esto es, el periodo comprendido entre dos Congresos, por lo que ofrece tiempo suficiente para llevar a cabo las actividades y los proyectos más complejos.

### **5.- Plan Estratégico 2011-2015 de la Organización Asiática de Entidades de Fiscalización Superior (ASOSAI)**

El Plan Estratégico 2011-2015 de la ASOSAI se inició con la formación de un comité en la 39ª sesión ASOSAI Junta de Gobierno para actualizar el Plan Estratégico 2005-2009. En la 11ª Asamblea de la ASOSAI, celebrada en Islamabad, Pakistán en 2009, se decidió extender el Plan Estratégico 2005-2009 por un año para cubrir 2010. Un Grupo de Trabajo integrado por las EFS de Japón, Corea, Pakistán, Arabia Saudita y Turquía se formó para redactar el Plan Estratégico para 2011-2015.

El Secretario General presentó el proyecto final del Plan Estratégico en la 42ª reunión del Consejo de Administración en Hanoi, Vietnam, en 2010. Al adoptar el proyecto del plan, el Consejo de Administración decidió obtener opiniones de los miembros a través de una votación por escrito. En consecuencia, la Secretaría de la ASOSAI distribuyó el borrador del plan entre las EFS miembros el 8 de diciembre 2010. El 22 de diciembre 2010 (La última fecha para la votación), 39 EFS miembros respondieron con el proyecto, y todos ellos lo aprobaron.

El Plan de Acción del Plan Estratégico para el período 2011-2015 ASOSAI fue uno de los principales programas principales que se discutieron en la 43ª reunión del Consejo Directivo celebrada en Estambul, Turquía del 20 al 21 septiembre de 2011. El Plan de Acción fue elaborado por la Secretaría de ASOSAI en colaboración con el Administrador de Capacitación con el fin de determinar las acciones a realizar para la implementación del Plan Estratégico de la ASOSAI, que fue aprobado en febrero de 2011. Con el apoyo abrumador, el Plan de Acción fue aprobado por la Junta de Gobierno.

El Plan Estratégico de la ASOSAI se compone con la visión, misión y objetivos estratégicos de la ASOSAI. La visión específica de la ASOSAI es la de promover el buen gobierno por mejorar el papel de las EFS en la mejora del rendimiento, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público. Su misión es la de promover el profesionalismo, el apoyo mutuo y el entendimiento entre las EFS miembros. Los objetivos estratégicos incluyen tres componentes:

- a) Creación de capacidad institucional,
- b) Compartir conocimientos y servicios de conocimiento, y
- c) Que funcionen como un líder del Grupo Regional de Trabajo de la INTOSAI.

El Plan de Acción establece cuatro objetivos principales:

1. Para explorar más diversas actividades de capacitación para los miembros,
2. Hacer un uso completo de los programas establecidos o proyectos,
3. Para consolidar la cooperación regional e interregional; y
4. Para facilitar en línea, así como fuera de la línea de comunicación y actividades.

La Secretaría de ASOSAI estrictamente llevará a cabo todos los medios posibles para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de la ASOSAI y los objetivos y las actividades del Plan de Acción asociado.

## **6.- Plan Estratégico 2012-2014 de la Organización Africana de Entidades Fiscalizadoras Superiores (AFROSAI)**

La Organización Africana de Entidades Fiscalizadoras Superiores (AFROSAI) fue creado en 1976 con el fin de mejorar las capacidades técnicas e institucionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de África y fomentar la cooperación entre las instituciones nacionales superiores de auditoría en todo el continente. Actúa en el marco de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

AFROSAI comprende cinco órganos: La Asamblea General anual integrada por representantes de todas las instituciones miembros. La Junta de Gobierno



compuesta por siete miembros y que sirve como órgano ejecutivo. Las tareas administrativas que se llevan a cabo por la Secretaría General, que también garantiza la comunicación entre los Estados miembros. Los grupos de trabajo subregionales se dividen en tres grupos de idiomas: inglés (E), francés (F) y árabe (A). El contenido relacionado con el trabajo es proporcionado por los Comités Técnicos pertinentes.

La Organización Africana de Entidades Fiscalizadoras Superiores (AFROSAI) celebró su 12ª Asamblea General en Libreville, Gabón, del 18 al 23 julio de 2011. Organizado por el Presidente de la Corte de Cuentas de Gabón, Gilbert Ngoulakia. En la Asamblea participaron los delegados de las EFS de habla árabe (AFROSAI-A), las EFS de habla Inglés (AFROSAI-E), de habla francesa EFS (AFROSAI-F), habla hispana y portuguesa EFS.

En esta asamblea se presentó el nuevo plan estratégico 2012-2014 de la AFROSAI, el cual contiene tres objetivos estratégicos:

- a) El fortalecimiento de las estructuras de gobernanza.
- b) Creación de capacidad técnica de las EFS miembros, y
- c) La creación de capacidad institucional de las EFS miembros dentro de sus propias jurisdicciones.

La asamblea aprobó por unanimidad el nuevo plan estratégico 2012-2014 de la AFROSAI.

## **7.- Plan Estratégico 2004-2009 de la Oficina de Fiscalización Superior del Gobierno de los Estados Unidos (GAO).**

La GAO es una de la oficinas de fiscalización gubernamentales más prestigiosas en el mundo y es una entidad que representa de manera exitosa al modelo de fiscalización basado en una oficina de auditoría superior dependiente del Congreso, que predomina entre los miembros de la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior (INTOSAI) y rige en México. El modelo de fiscalización ejercido por la GAO, muestra la fecundidad de una relación estrecha y fluida entre el Congreso y el órgano de Fiscalización que se traduce en una supervisión y vigilancia más sofisticada de los recursos públicos y una alta calidad de rendición de cuentas. Junto a ello, el prestigio profesional alcanzado por la GAO en el campo de la fiscalización y los conocimientos acumulados sobre la operación gubernamental tienen un elevado impacto en la gestión pública, por lo que sus revisiones representan la vanguardia metodológica mundial en materia de fiscalización, además de que los documentos elaborados por esa organización gozan de un amplio reconocimiento internacional.

El plan estratégico de la GAO 2004-2009 revela la forma en que la agencia estructura y planea sus actividades fiscalizadoras en relación al dinámico entorno



que la globalidad impone a las actividades del Estado, bajo una visión estructural de corto, mediano y largo plazos.

El documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: Un capítulo dedicado a establecer la Misión de la GAO incluyendo las responsabilidades, estrategias y medios. Un capítulo que define los temas que integran el Plan y que tomados en conjunto constituyen el marco de referencia global a partir del cual se despliegan las metas globales, los objetivos estratégicos y las metas de desempeño de la entidad fiscalizadora estadounidense. Cuatro capítulos que abordan sucesivamente de las cuatro metas globales establecidas por la GAO. Posteriormente, prosiguen 21 capítulos que incluyen los objetivos estratégicos y las metas de desempeño para las cuatro metas globales del organismo fiscalizador.

Objetivos y metas del plan estratégico 2004-2009 de la GAO.

A. Proveer oportunamente servicios de calidad al Congreso y al Gobierno Federal para... Manejar los desafíos actuales y emergentes relativos al bienestar y seguridad financiera de los estadounidenses relacionado con...

- Necesidades de salud y financiamiento.
- Educación y protección a la niñez.
- Oportunidades de trabajo y protección al trabajador.
- Seguridad de los fondos de retiro
- Sistema efectivo de justicia
- Comunidades viables
- Uso de recursos naturales y protección ambiental
- Infraestructura física

B. Respuesta a las amenazas cambiantes en seguridad y los desafíos de la interdependencia global involucrando...

- Amenazas emergentes
- Capacidad militar y estado de alerta
- Promoción de los intereses de los Estados Unidos
- Fuerzas del mercado global

C. Ayudar a transformar el papel del Gobierno Federal y cómo actúa para enfrentar los desafíos del siglo XXI evaluando...

- Los mecanismos para el cumplimiento de los objetivos federales

- La transformación del gobierno
- Los riesgos de los programas y los desafíos clave de la administración
- La posición fiscal y el financiamiento del gobierno

D. Maximizar el valor de la GAO convirtiéndola en agencia federal modelo y una organización de servicios profesionales de clase mundial en las áreas de...

- Satisfacción de los clientes
- Liderazgo estratégico
- Experiencia y conocimiento institucional
- Mejoramiento de Procesos
- Empleador modelo

### **CONTEXTO NACIONAL.**

En nuestro país, a nivel nacional, tenemos el Plan Estratégico 2011-2017 de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Con el fin de orientar los esfuerzos institucionales de una manera coherente y ordenada, y mejorar los servicios que la ASF ofrece a la Cámara de Diputados y a la sociedad en general, el 1° de febrero de 2011 se entregó a la Cámara el Plan Estratégico de la ASF para el periodo 2011-2017.

La elaboración de éste Plan se sustenta tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, las cuales dotan a la ASF de la atribución específica para formularlo.

El contenido de este documento refleja el resultado de la experiencia acumulada en los diez años de existencia de la institución y toma en cuenta las observaciones y demandas que se han hecho respecto a su labor. Será la guía para la formulación de los programas anuales de la ASF.

Al emitir este Plan, la ASF renueva su compromiso con una vocación de servicio, una actitud profesional y proactiva, así como una postura ética firme ante los cambios que influyan en el desarrollo institucional.

Los siguientes objetivos que se definen en el Plan Estratégico de la ASF 2011-2017 refieren a acciones que serán cumplidas, con el propósito de consolidar la labor fiscalizadora de la ASF y generar mayor impacto en el mejoramiento de la administración pública en México.

El Plan Estratégico 2011-2017 de la ASF, contempla cinco objetivos estratégicos.

#### **1. Incrementar la calidad y utilidad de los servicios.**

La información generada por la Auditoría Superior de la Federación debe repercutir en el adecuado desarrollo y orientación de las políticas de gobierno, lo que a su vez influirá en el propósito fundamental del Estado de lograr un mayor bienestar social, por lo que la institución requiere poner énfasis en la calidad y utilidad de sus servicios.

## **2. Mejorar las competencias institucionales.**

Con el fin de que la ASF cuente con los elementos suficientes y necesarios para cumplir su mandato, revisará su organización y funciones para llevar a cabo cambios que posibiliten mejoras en sus procesos, aumento de sus capacidades y, como consecuencia, incremento de la calidad de los servicios que presta a la sociedad.

## **3. Fortalecer vínculos institucionales.**

La ASF deberá reafirmar y, en algunos casos, reorientar sus diversos vínculos institucionales, como medida necesaria para el mejor desempeño de las actividades a su cargo.

## **4. Promover, interna y externamente, la identidad institucional**

La fiscalización es una actividad que implica un servicio a la sociedad. Esto no es comúnmente percibido por la ciudadanía, por lo que resulta prioritario transmitir y reforzar una imagen precisa y definida de la institución, junto con sus metas. El mensaje debe permear también hacia el interior, con el fin de crear una identidad propia y que todos sus integrantes se sientan comprometidos con los valores y objetivos institucionales. Por ello, la promoción interna y externa de la identidad institucional resulta de máxima importancia para difundir la relevancia de la labor que cumple la ASF.

## **5. Impulsar el Sistema Nacional de Fiscalización**

El Sistema Nacional de Fiscalización tiene como objetivo central que todos los órganos que llevan a cabo labores de fiscalización, ya sea ésta interna o externa, e independientemente del Poder en el que estén encuadradas –Ejecutivo, Legislativo o Judicial–, o el nivel de gobierno al que correspondan –federal, estatal o municipal– se apoyen mutuamente para crear una sinergia que permita una revisión coordinada más sistemática y de mayor cobertura y alcance del desempeño gubernamental.

Para la ASF, la implementación de este Sistema se traducirá en aprovechar mejor sus recursos, evitar la duplicación o la omisión de funciones e incrementar el alcance de sus auditorías.

El cumplimiento de dichos objetivos mediante el establecimiento de metas específicas, se traducirá en una mejora sustancial y ordenada del servicio que la institución ofrece a la Cámara de Diputados y a la sociedad en general.

## CONTEXTO ESTATAL.

A nivel local, diversos Órganos de Fiscalización Superior de las entidades federativas han emitido sus planes estratégicos, por mencionar a algunos, tenemos a:

**Puebla.-** Durante la V Reunión del Grupo Regional Siete de la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental (Asofis), el Auditor General del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla (OFS), David Villanueva Lomelí, presentó ante los integrantes de este organismo el Plan Estratégico 2011-2016.

Al respecto, indicó que el Plan Estratégico está basado en 4 ejes de acción: Fiscalización efectiva; legalidad efectiva y combate a la corrupción; desarrollo institucional efectivo y vinculación efectiva.

Puntualizó que el documento cuenta con 13 objetivos de los cuales se derivan 47 estrategias que regirán las acciones del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla.

Explicó que dicho documento contiene los lineamientos y estrategias que desarrolla el OFS Puebla durante su gestión, con el propósito de enfrentar con éxito los retos del entorno y generar acciones a favor de una Rendición de Cuentas Clara para Puebla, para generar valor público a la sociedad.

Indicó que la misión del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla consiste en realizar la Fiscalización Superior de los sujetos de revisión obligados, de manera autónoma, objetiva e imparcial, contribuyendo a una efectiva rendición de cuentas, basados en principios de legalidad e integridad.

Asimismo, señaló que la visión que se ha planteado el OFS Puebla consiste en consolidarse como una institución confiable e imparcial, comprometida con la sociedad en la revisión, control y evaluación de la gestión pública, siendo modelo nacional de Fiscalización Efectiva y combate a la corrupción.

**Sinaloa.-** Para fortalecer su presencia como órgano técnico de fiscalización superior del Congreso Estatal, la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa orienta sus acciones al logro de dos propósitos fundamentales: que las entidades fiscalizables cumplan estrictamente con los principios jurídicos y normativos en el manejo de los recursos públicos, y comprobar, además, que los resultados obtenidos con la aplicación de estos recursos sean los establecidos en sus objetivos y metas programadas, para lo cual, con fundamento en los artículos 2, 8,19 y 22, de la Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, y el artículo 12 del Reglamento Interior de la Ley en cita, se expidió el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2014, el cual contiene los apartados siguientes:

- a) Atribuciones de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- b) Importancia de la Planeación Estratégica en la Auditoría Superior del Estado.
- c) Misión y Visión.

- d) Alineación con el Plan de Desarrollo Institucional del H. Congreso del Estado 2011-2013.
- e) Objetivos y Líneas Estratégicas.

Objetivos Estratégicos del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2014:

- Proporcionar al Congreso del Estado informes accesibles, relevantes y oportunos sobre los resultados obtenidos en la revisión y fiscalización de la aplicación de los recursos públicos.
- Contribuir a mejorar la gestión administrativa y financiera del gobierno estatal, de los municipios y de los entes públicos estatales y municipales.
- Contribuir a mejorar los resultados de los programas gubernamentales estatales y municipales.
- Orientar la operación de la ASE hacia resultados y a la mejora continua.

**Guerrero.-** Con fecha 22 de Febrero del 2012 y como parte del fomento de la cultura de la transparencia y rendición de cuentas en esta entidad, el titular de la Auditoría General del Estado, Lic. C. Arturo Latabán López, ante Diputados de la actual legislatura al H. Congreso del Estado, presentó el Plan Estratégico 2011-2018, mismo que fue implementado desde el inicio de su administración y que de manera formal entregó, en su calidad de Órgano Técnico del Poder Legislativo guerrerense.

Este plan fue presentado físicamente en una reunión formal, en la sala de juntas, "José Francisco Ruíz Massieu" del H. Congreso del Estado, en la que se comentó detalladamente el tema y las vertientes que se plasman en él para mejorar el desempeño de la Auditoría General del Estado, pues contempla un código de ética y políticas institucionales, así como la directriz de este Órgano Fiscalizador para los próximos años, definiendo a través de diversas estrategias, las acciones a desarrollar para fortalecer la fiscalización, basados en estándares nacionales e internacionales. El fin primero es hacer de esta Institución un Órgano competitivo y eficaz en sus procesos y como consecuencia para el 2018, ser reconocidos como modelo nacional en materia de Fiscalización, Prevención, Profesionalización y Modernización Institucional.

Una de las nuevas tendencias que rigen estos propósitos es la política de acompañamiento a manera de prevención, por parte de la Auditoría General del Estado hacia los entes sujetos a Fiscalización Superior, así como la implementación de un observatorio ciudadano que vigile y evalúe las políticas públicas, fomentando la gobernanza incluyente y la pluralidad de grupos e individuos. Promover la vinculación institucional; el intercambio de conocimientos con otras instituciones fiscalizadoras mediante técnicas de Auditoría al Desempeño, así como crear un instituto en materia de fiscalización certificado internacionalmente para el personal de la Auditoría General del Estado y los funcionarios de las entidades sujetas a fiscalización, marcarán la diferencia en estos 8 años de gestión para brindar capacitación dirigida al tema de la fiscalización.

Este modelo estratégico, presenta también una innovación necesaria para eficientar los trabajos de la Auditoría General del Estado, la digitalización de la información de la Cuenta Pública a partir del año 2008, posicionando a la Auditoría General del Estado como una institución moderna, a la vanguardia nacional en el manejo de la información.

En su mensaje el Auditor General del Estado, habló de las oportunidades de mejora encontradas desde el año 2011, los avances que en infraestructura física y humana se han tenido y concluyo con la explicación de este modelo para el cual él mismo, junto con todo el personal de la Auditoría General del Estado se preparan para cumplirlo a cabalidad y generar los resultados esperados de la alta responsabilidad que le ha conferido el H. Congreso del Estado.

## **ANTECEDENTES DE LA ASEQROO.**

La Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo tiene su concepción en 1976, denominándose Contaduría Mayor de Hacienda, con facultades de revisión y glosa de la cuenta pública del Estado, Municipios y demás dependencias que manejaran caudales propios del Estado.

En 1981, la Contaduría Mayor de Hacienda experimenta un cambio trascendental al transitar sus funciones de mera glosa al ámbito de la fiscalización gubernamental y a la evaluación en el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en los programas y subprogramas Estatales y Municipales; comienza a regirse por una Ley Orgánica y adquiere una autonomía técnica relativa.

En 1994, la Legislatura local expidió una nueva Ley Orgánica para su órgano técnico, con el objeto de adecuar su estructura y funcionamiento a los requerimientos de las administraciones públicas de la Contraloría del Gobierno del Estado, cuyas funciones le fueran transferidas a la Contaduría Mayor de Hacienda.

En 1995 la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda registra reformas encaminadas a reducir plazos para dotar de oportunidad las funciones de revisión de la Cuenta Pública y de fiscalización gubernamental.

El 01 de Enero de 2003, la Contaduría Mayor de Hacienda realiza un cambio trascendental denominándose para tal efecto como Órgano Superior de Fiscalización mediante decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 30 de Agosto del año 2002.

El día 16 de Diciembre del año 2003 se publica en el Periódico Oficial del Estado, la Ley del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Quintana Roo en el cual en su artículo 59, contempla la figura jurídica de Auditoría Superior del Estado como un Órgano Superior de Fiscalización de la Legislatura que tiene a su cargo la revisión y fiscalización superior de la Cuenta Pública de los Gobiernos Estatal y Municipales, gozando de autonomía técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones; contando con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El 22 de febrero del 2010 se publicó en el Periódico Oficial del Estado el Decreto 209 mediante el cual se cambio el nombre de la Ley y denominación de la Auditoría Superior del Estado, siendo que antes se le designaba como “Órgano Superior de Fiscalización del Estado” y ahora como “Órgano de Fiscalización Superior del Estado”.

## **MARCO JURÍDICO**

El Marco Jurídico que soporta la operación de la Auditoría Superior del Estado, está sustentado por la Constitución, Leyes y Decretos Federales y Estatales y sus reformas correspondientes.

### **Normatividad Federal**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.
- Código Federal de Procedimientos Penales.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Ley Federal de Instituciones de Fianza.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley de Coordinación Fiscal Federal
- Ley General de Contabilidad Gubernamental y las disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas.
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.



## Normatividad Estatal

- Constitución Política del Estado de Quintana Roo.
- Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Quintana Roo.
- Código Fiscal del Estado de Quintana Roo.
- Código de Procedimientos Civiles para el Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
- Código de Procedimientos Penales para el Estado Libre y soberano de Quintana Roo.
- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo.
- Ley del Sistema de Documentación para el Estado de Quintana Roo.
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos del Estado de Quintana Roo.
- Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Deuda Pública del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles del Estado de Quintana Roo.
- Convenio de Coordinación y Colaboración en Materia de Fiscalización de los Recursos Públicos Federales Transferidos para su Administración, Ejercicio y Aplicación del Gobierno del Estado de Quintana Roo Celebrado entre la Auditoría Superior de la Federación y la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas del Estado de Quintana Roo.

- Decreto por el que se Aprueba el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo.

**Funciones institucionales:**

- Auditoría en Materia Financiera.
- Auditoría en Materia de Obra Pública.
- Auditoría en materia al Desempeño.
- Fincamiento de Responsabilidades Resarcitorias, Administrativas o Penales.

## **VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO DE QUINTANA ROO.**

La Auditoría Superior del Estado, como toda organización humana, requiere de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza y del entendimiento mutuo entre sus miembros y los entes fiscalizados, así como de una serie de valores y principios que le aporte una fuerte reputación social. Para lo cual, la alta dirección de la Institución estableció su Visión, Misión, Valores y Principios, hacia los cuales se alinearán los cuatro objetivos generales estratégicos del Plan.

### **VISIÓN DE LA ASEQROO**

Ser un Órgano de Fiscalización vanguardista, objetivo e imparcial, reconocido por su autonomía y capacidad técnica que contribuya a fortalecer la confianza ciudadana en sus instituciones.

### **MISIÓN DE LA ASEQROO**

Fiscalizar los recursos públicos y verificar el cumplimiento de los programas gubernamentales, fomentando la cultura de la Rendición de Cuentas.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES (OEG) DE LA ASEQROO.**

1. Fomentar la Cultura de la Rendición de Cuentas para impulsar el cumplimiento de las Entidades Fiscalizables respecto de la normatividad aplicable.
2. Aplicar la normatividad vigente de auditoría en el Proceso de Fiscalización de las Entidades Fiscalizables.
3. Fortalecer la Identidad e Imagen Institucional.
4. Fortalecer la Administración Integral de los Recursos de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo.

## **OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 1.**

**Fomentar la Cultura de la Rendición de Cuentas para impulsar el cumplimiento de las Entidades Fiscalizables respecto de la normatividad aplicable.**

La rendición de cuentas se ha constituido en elemento central de las democracias representativas contemporáneas y la Auditoría Superior del Estado, con el fin de impulsar la consolidación del sistema de rendición de cuentas en el Estado, se propone:

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1**

**Difundir a las entidades fiscalizables la normatividad aplicable, mediante mecanismos que impulsen su cumplimiento.**

#### **ESTRATEGIAS:**

**1.1.1** Fomentar en los entes fiscalizables mayor compromiso con los programas de capacitación.

**1.1.2** Establecer mecanismos de difusión, consulta, análisis y propuestas de mejora de la normatividad aplicable.

**1.1.3** Elaborar contenidos que difundan la normatividad aplicable.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2**

**Fortalecer los vínculos inter-institucionales, mediante instrumentos que coadyuven a reforzar el Proceso de Fiscalización.**

#### **ESTRATEGIAS:**

**1.2.1** Fomentar acciones que nos permitan establecer coordinación con EFS, Órganos de Control Interno e instancias públicas o privadas relacionadas con el objeto de la ASE.

**1.2.2** Impulsar la conformación de un Sistema Estatal de Fiscalización.

**1.2.3** Establecer mecanismos de Tecnología de la Información con entidades fiscalizables.

## **OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 2.**

### **Aplicar la normatividad vigente de auditoría en el proceso de fiscalización en las Entidades Fiscalizables.**

Dentro del ámbito de la Meta 1 de su Plan Estratégico 2011-2016, la INTOSAI se ocupa de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, las también llamadas ISSAI, por su acrónimo en inglés, son normas profesionales emitidas con la aprobación del Congreso de la INTOSAI (INCOSAI), su máxima autoridad.

La armonización de las normas de auditoría de la ASEQROO con las normas de la INTOSAI conllevará a elevar el nivel de calificación y entrenamiento de los auditores en su desempeño, aplicar las mejores prácticas, establecer políticas y procedimientos de calidad.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1**

#### **Lograr una reforma a la Ley del Órgano de Fiscalización Superior mediante la presentación de una iniciativa.**

#### **ESTRATÉGIAS:**

**2.1.1** Elaborar y presentar una declaración, que considere la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría.

**2.1.2** Establecer mecanismos de coordinación con el área jurídica del Congreso, para la revisión de la normatividad en materia de fiscalización.

**2.1.3** Establecer mecanismos de sensibilización que coadyuven a la aprobación de la Reforma a la Ley.

**2.1.4** Establecer mecanismos de seguimiento a la iniciativa de la Reforma a la Ley.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2**

#### **Determinar los cambios pertinentes para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría y vincularlos a la iniciativa de reforma, mediante la adecuación de los factores necesarios para los procesos de fiscalización.**

#### **ESTRATÉGIAS:**

**2.2.1** Determinar el plazo legal óptimo que requiere la Auditoría Superior del Estado para la revisión de los entes fiscalizables.

**2.2.2** Determinar las facultades que requiere la ASE para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría.

**2.2.3** Establecer las técnicas y metodologías para determinar el alcance de las auditorías.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3**

**Lograr la suficiencia de recursos mediante la justificación de los requerimientos necesarios para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría en el proceso de Fiscalización.**

#### **ESTRATÉGIAS:**

**2.3.1** Sustentar y justificar los requerimientos necesarios para que en los procesos de fiscalización se adopten las Normas Internacionales.

**2.3.2** Gestionar la suficiencia de recursos ante las instancias correspondientes.

### **OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 3.**

#### **Fortalecer la Identidad e Imagen Institucional**

Un aspecto que se considera importante para el mejor cumplimiento de las funciones sustantivas de la Auditoría Superior del Estado, es el fortalecimiento de su Identidad e imagen como órgano fiscalizador.

Una organización requiere más que experiencia en procesos y procedimientos, necesita de algo que actúa casi de manera mágica en sus integrantes, logrando que la organización genere productividad y felicidad, este algo son los valores que mueven desde adentro a las personas y a las organizaciones.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1**

**Coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional mediante acciones que posicionen a la ASE en su función fiscalizadora ante la sociedad.**

##### **ESTRATÉGIAS:**

**3.1.1** Reforzar los mecanismos de interacción que permiten dar a conocer la actividad sustancial de la ASE.

**3.1.2.** Implementar acciones que impulsen la imagen de la ASE como una institución vanguardista, con valores, principios y ética institucional que coadyuva en el combate a la corrupción

**3.1.3.** Promover y generar la participación activa de la ASE en los diferentes foros inherentes a la fiscalización y rendición de cuentas.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2**

**Fortalecer la Identidad Institucional mediante acciones que fomenten el sentido de pertenencia en el personal.**

##### **ESTRATÉGIAS:**

**3.2.1** Implementar acciones que vinculen al personal con la imagen seria, profesional y responsable de la institución que representan.

**3.2.2** Establecer acciones que generen conciencia de identidad institucional en el personal.

**3.2.3** Establecer acciones que fomenten en el personal su participación en actividades institucionales de recreación, cultura y deporte.

## **OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO 4.**

### **Fortalecer la Administración Integral de los Recursos de la ASE.**

La administración o gestión integral de recursos resulta esencial para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo e incorporar su práctica resulta uno de los más grandes desafíos para algunas instituciones.

La administración integral debe ser parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones, ya que si es efectiva, permite tener mejor funcionamiento de posibles efectos, tanto positivos como negativos de las decisiones. Con ello, fomenta una cultura organizacional de gestión proactiva, que identifica y evalúa oportunidades y que promueve la mejora continua de la operación.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1**

#### **Fortalecer las Políticas Administrativas mediante mecanismos que coadyuven al mejoramiento del desempeño laboral.**

##### **ESTRATEGIAS.**

**4.1.1** Crear Estándares de Desempeño en la ASE.

**4.1.2** Establecer un programa de Estímulos al Desempeño.

**4.1.3** Impulsar Proyectos que coadyuven a las Mejores Prácticas Administrativas y de Fiscalización.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4.2.**

#### **Impulsar una Capacitación Integral mediante mecanismos que permitan la profesionalización y actualización.**

##### **ESTRATÉGIAS:**

**4.2.1** Establecer acciones que refuercen la Detección de Necesidades de Capacitación.

**4.2.2.** Implementar acciones que fortalezcan la Capacitación Integral utilizando la oferta interna y externa.

**4.2.3.** Establecer acciones que incentiven la participación en la capacitación.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4.3.**

#### **Impulsar la Optimización de los Recursos, mediante acciones que influyan en la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los mismos.**

##### **ESTRATÉGIAS:**

**4.3.1.** Establecer mecanismos para reforzar la Detección de las Necesidades de Recursos.



**4.3.2.** Implementar acciones de difusión y prevención en el cuidado y preservación de los recursos.

**4.3.3.** Impulsar proyectos que innoven la infraestructura institucional.

**MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.**

<b>Matriz de Objetivos y Estrategias</b>	
<p><b>Objetivo General 1: Fomentar la Cultura de la Rendición de Cuentas para impulsar el cumplimiento de las Entidades Fiscalizables respecto de la normatividad aplicable.</b></p>	
<b>Objetivos Estratégicos Específicos.</b>	<b>Estrategias</b>
<p><b>1.1</b> Difundir a las entidades fiscalizables la normatividad aplicable, mediante mecanismos que impulsen su cumplimiento.</p>	<p><b>1.1.1</b> Fomentar en los entes fiscalizables mayor compromiso con los programas de capacitación.</p> <p><b>1.1.2</b> Establecer mecanismos de difusión, Consulta, análisis y propuestas de mejora de la normatividad aplicable.</p> <p><b>1.1.3</b> Elaborar contenidos que difundan la normatividad aplicable.</p>
<p><b>1.2</b> Fortalecer los vínculos inter-institucionales, mediante instrumentos que coadyuven a reforzar el Proceso de Fiscalización.</p>	<p><b>1.2.1</b> Fomentar acciones que nos permitan establecer coordinación con EFS, Órganos de Control Interno e instancias públicas o privadas relacionadas con el objeto de la ASE.</p> <p><b>1.2.2</b> Impulsar la conformación de un Sistema Estatal de Fiscalización.</p> <p><b>1.2.3</b> Establecer mecanismos de Tecnología de la Información con entidades fiscalizables.</p>

<b>Matriz de Objetivos y Estrategias</b>	
<b>Objetivo General: 2 Aplicar las Normas Internacionales de Auditoria en el Proceso de Fiscalización en las Entidades Fiscalizables.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos Específicos.</b>	<b>Estrategias.</b>
<p><b>2.1</b> Lograr una reforma a la Ley del Órgano de Fiscalización Superior mediante la presentación de una iniciativa.</p>	<p>2.1.1 Elaborar y presentar una declaración de Reforma a la Ley, que considere la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría.</p> <p>2.1.2 Establecer mecanismos de coordinación con el área jurídica del Congreso, para la revisión de la normatividad en materia de Fiscalización.</p> <p>2.1.3 Establecer mecanismos de sensibilización que coadyuven a la aprobación de la Reforma a la Ley.</p> <p>2.1.4 Establecer mecanismos de seguimiento a la Iniciativa de Reforma a la Ley</p>
<p><b>2.2</b> Determinar los cambios pertinentes para la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y vincularlos a la iniciativa de reforma, mediante la adecuación de los factores necesarios para los procesos de fiscalización.</p>	<p>2.2.1 Determinar el plazo legal óptimo que requiere la ASE para la revisión de los entes fiscalizables.</p> <p>2.2.2 Determinar las facultades que requiere la ASE para la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría.</p> <p>2.2.3 Establecer las técnicas y metodologías para determinar el alcance de las auditorías.</p>
<p><b>2.3</b> Lograr la suficiencia de recursos mediante la justificación de los requerimientos necesarios para la adopción de las Normas Internacionales de</p>	<p>2.3.1 Sustentar y justificar los requerimientos necesarios para que en los procesos de fiscalización se adopten las Normas Internacionales.</p> <p>2.3.2 Gestionar la suficiencia de recursos ante</p>

Fiscalización.	
----------------	--

**Matriz de Objetivos y Estrategias**

**Objetivo General: 3 Fortalecer la Identidad e Imagen Institucional.**

<b>Objetivos Estratégicos Específicos.</b>	<b>Estrategias.</b>
<p>3.1 Coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional mediante acciones que posicionen a la ASE en su función fiscalizadora ante la sociedad.</p>	<p>3.1.1 Reforzar los mecanismos de interacción que permiten dar a conocer la actividad sustancial de la ASE.</p> <p>3.1.2 Implementar acciones que impulsen la imagen de la ASE como una institución vanguardista, con valores, principios y ética institucional que coadyuva en el combate a la corrupción</p> <p>3.1.3 Promover y generar la participación activa de la ASE en los diferentes foros inherentes a la fiscalización y rendición de cuentas.</p>
<p>3.2 Fortalecer la Identidad Institucional mediante acciones que fomenten el sentido de pertenencia en el personal.</p>	<p>3.2.1 Implementar acciones que vinculen al personal con la imagen seria, profesional y responsable de la institución que representan.</p> <p>3.2.2 Establecer acciones que generen conciencia de identidad institucional en el personal.</p> <p>3.2.3 Establecer acciones que fomenten en el personal su participación en actividades institucionales de recreación, cultura y deporte.</p>

<b>Matriz de Objetivos y Estrategias</b>	
<b>Objetivo General: 4 Fortalecer la Administración Integral de los Recursos de la ASE.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos Específicos.</b>	<b>Estrategias.</b>
<p>4.1 Fortalecer las Políticas Administrativas mediante mecanismos que coadyuven al mejoramiento del desempeño laboral.</p>	<p>4.1.1 Crear Estándares de Desempeño en la ASE.</p> <p>4.1.2 Establecer un Programa de Estímulos al Desempeño.</p> <p>4.1.3 Impulsar Proyectos que coadyuven a las Mejores Prácticas Administrativas y de Fiscalización.</p>
<p>4.2 Impulsar una Capacitación Integral mediante mecanismos que permitan la profesionalización y actualización.</p>	<p>4.2.1 Establecer acciones que refuercen la Detección de Necesidades de Capacitación.</p> <p>4.2.2 Implementar acciones que fortalezcan la Capacitación Integral utilizando la oferta interna y externa.</p> <p>4.2.3 Establecer acciones que incentiven la participación en la capacitación.</p>
<p>4.3 Impulsar la Optimización de los Recursos, mediante acciones que influyan en la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los mismos.</p>	<p>4.3.1 Establecer mecanismos para reforzar la Detección de las Necesidades de Recursos.</p> <p>4.3.2 Implementar acciones de difusión y prevención en el cuidado y preservación de los recursos.</p> <p>4.3.3 Impulsar proyectos que innoven la infraestructura institucional.</p>

MAPA ESTRATÉGICO DE LA AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO.

ESTRUCTURA MAPA ESTRATÉGICO 2014-2017

<p><b>VISIÓN</b></p>	<p><b>Ser un Órgano de Fiscalización vanguardista, objetivo e imparcial, reconocido por su autonomía y capacidad técnica que contribuya a fortalecer la confianza ciudadana en sus instituciones.</b></p>			
<p><b>MISIÓN</b></p>	<p><b>Fiscalizar los recursos públicos y verificar el cumplimiento de los programas gubernamentales, fomentando la cultura de la Rendición de Cuentas.</b></p>			
<p><b>Objetivos Estratégicos Generales</b></p>	<p>Fomentar la Cultura de la Rendición de Cuentas para impulsar el cumplimiento de las Entidades Fiscalizables respecto de la normatividad aplicable.</p>	<p>Aplicar la Normatividad vigente de Auditoría en el Proceso de Fiscalización en las ENTIDADES FISCALIZABLES.</p>	<p>Fortalecer la Identidad e Imagen Institucional.</p>	<p>Fortalecer la Administración Integral de los Recursos de la ASE.</p>
<p><b>Objetivos Estratégicos Específicos</b></p>	<p>Difundir en las entidades fiscalizables la normatividad aplicable, mediante mecanismos que impulsen su cumplimiento.</p> <p>Fortalecer los vínculos inter-institucionales , mediante instrumentos que coadyuven a reforzar el proceso de Fiscalización.</p>	<p>Lograr una reforma a la Ley del Órgano de Fiscalización Superior mediante la presentación de una iniciativa.</p> <hr/> <p>Determinar los cambios pertinentes para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría y vincularlos a la iniciativa de reforma, mediante la adecuación de los factores necesarios para el proceso de fiscalización.</p> <p>Lograr la suficiencia de recursos mediante la justificación de los requerimientos necesarios para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría, en el Proceso de Fiscalización.</p>	<p>Coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional mediante acciones que posicionen a la ASE en su función fiscalizadora ante la sociedad.</p> <p>Fortalecer la Identidad Institucional mediante acciones que fomenten el sentido de pertenencia en el personal.</p>	<p>Fortalecer las Políticas Administrativas mediante mecanismos que coadyuven al mejoramiento del desempeño laboral.</p> <hr/> <p>Impulsar una Capacitación Integral mediante mecanismos que permitan la profesionalización y actualización.</p> <hr/> <p>Impulsar la Optimización de los Recursos, mediante acciones que influyan en la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los mismos.</p>

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS			
INFORMACION Y NORMATIVIDAD	<p>Establecer mecanismos de difusión, Consulta, análisis y propuestas de mejora de la normatividad aplicable.</p>	<p>Elaborar contenidos que difundan la normatividad aplicable.</p>	<p>Elaborar y presentar una declaración que considere la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría.</p>	<p>Establecer mecanismos de coordinación con el área jurídica del Congreso, para la revisión de la normatividad en materia de fiscalización</p>
CAPITAL HUMANO	<p>Implementar acciones que vinculen al personal con la imagen seria, profesional y responsable de la institución que representan.</p>	<p>Establecer acciones que generen conciencia de identidad institucional en el personal.</p>	<p>Establecer acciones que fomenten en el personal su participación en actividades institucionales de recreación, cultura y deporte.</p>	<p>Fomentar en los entes fiscalizables mayor compromiso con los programas de capacitación</p>
	<p>Establecer un Programa de Estímulos al Desempeño</p>	<p>Establecer acciones que refuercen la Detección de Necesidades de Capacitación</p>	<p>Implementar acciones que fortalezcan la Capacitación Integral utilizando la oferta interna y externa.</p>	<p>Establecer acciones que incentiven la participación en la capacitación.</p>
RECURSOS	<p>Sustentar y justificar los requerimientos necesarios para que en los procesos de fiscalización se apliquen las Normas Internacionales.</p>	<p>Gestionar la suficiencia de recursos ante las instancias correspondientes</p>	<p>Implementar acciones de difusión y prevención en el cuidado y preservación de los recursos.</p>	<p>Establecer mecanismos para reforzar la Detección de las Necesidades de Recursos.</p>
PROCESOS	<p>Establecer mecanismos de seguimiento a la Iniciativa de Reforma a la Ley.</p>	<p>Establecer mecanismos de sensibilización que coadyuven a la aprobación de la Reforma a la Ley.</p>	<p>Determinar el plazo legal óptimo que requiere la ASE para la revisión de los entes fiscalizables</p>	<p>Determinar las facultades que requiere la ASE para la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría</p>
	<p>Establecer las técnicas y metodologías para determinar el alcance de auditoría.</p>	<p>Crear Estándares de Desempeño en la ASE.</p>	<p>Impulsar Proyectos que coadyuven a las Mejores Prácticas Administrativas y de Fiscalización.</p>	
	<p>Reforzar los mecanismos de interacción que permiten dar a conocer la actividad sustancial de la ASE.</p>	<p>Promover y generar la participación activa de la ASE en los diferentes foros inherentes a la fiscalización y rendición de cuentas.</p>	<p>Implementar acciones que impulsen la imagen de la ASE como una institución vanguardista, con valores, principios y ética institucional que coadyuva en el combate a la corrupción</p>	<p>Impulsar la conformación de un Sistema Estatal de Fiscalización.</p>
ORGANIZACIÓN	<p>Impulsar proyectos que innoven la infraestructura institucional.</p>	<p>Establecer mecanismos de Tecnología de la Información con entidades fiscalizables.</p>	<p>Fomentar acciones que nos permitan establecer coordinación con EFS, Órganos de Control Interno e instancias públicas o privadas relacionadas con el objeto de la ASE.</p>	