

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023



ASE
AUDITORÍA SUPERIOR
DEL ESTADO
H. Congreso del Estado de Tamaulipas

Auditoría Superior del Estado de Tamaulipas

Calle Porfirio Díaz No.1050, en la Colonia Hogares
Modernos, C.P. 87059
Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, siempre y cuando se cite puntualmente la fuente.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

I. ATRIBUCIONES DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO 7

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 9

- Política de Calidad 10
- Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 13
- Misión y Visión 16
- Análisis FODA 17

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES 22

- Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización 23
- Mejorar la efectividad institucional 26
- Fortalecer la identidad institucional 32
- Fortalecer vínculos institucionales 34

IV. PROGRAMA PRESUPUESTARIO DE LA ASE 36

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Etapas del proceso de Planeación 9
- Figura 2: Ciclo de Mejora Continua (PDCA) de Deming 10
- Figura 3: Esquema de alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 14
- Figura 4: Esquema general de Planeación Institucional 21
- Figura 5: Sistema Estatal de Fiscalización 23
- Figura 6: Mejorar la efectividad institucional 26
- Figura 7: Identidad institucional 32
- Figura 8: Vínculos institucionales de la ASE 34

DIRECTORIO

Ing. Jorge Espino Ascanio

Auditor Superior

Lic. Mario Gómez de la Garza

Secretario Técnico

C.P.C. y M.D.F. Cesáreo Esparza Ham

Auditor Especial para Gobierno del Estado

C.P. Aurora Teresa Moreno González

Auditor Especial para Ayuntamientos

C.P. Jorge Ubaldo Guzmán Acuña

Auditoría Especial de Desempeño

C.P. Pedro Sosa Rodríguez

Director General de Administración y Finanzas

C. Luis David Gutiérrez Balderrama

Director de Control y Evaluación

L. en D. Aarón Joel Medina Ladrón de Guevara

Director de Asuntos Jurídicos

Lic. Norma Cordero González

Directora de Contraloría Interna

Ing. Tomás José Alarcón Campos

Titular de la Coordinación de Capacitación

Ing. César Humberto Chavira Salazar

Titular de la Coordinación de Tecnologías de la Información

Lic. Roberto Arturo Jiménez Miranda

Titular de la Coordinación de Gestión de Calidad

PRESENTACIÓN

Durante los últimos 17 años, la Auditoría Superior del Estado de Tamaulipas (ASE) ha dedicado sus esfuerzos a ofrecer a la sociedad un panorama técnico y objetivo acerca del manejo de los recursos públicos. La ASE ha evolucionado a la par de las necesidades y desafíos de la Nueva Gestión Pública basada en resultados.

En este tiempo de cambio apresurado, el pilar más importante ha sido el esfuerzo, capacidad y compromiso dedicado de todas los servidores públicos que laboran en la ASE, así como el apoyo y respaldo que siempre ha brindado la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior del Estado Libre y Soberano de Tamaulipas. Juntos, hemos imaginado a la ASE del mañana y la hemos plasmado en el Plan Estratégico Institucional 2019-2023 (PEI), redefiniendo nuestra misión, visión, objetivos y líneas de acción para los siguientes años.

El PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 – 2023 contempla cuatro objetivos institucionales. El cumplimiento de ellos, mediante las líneas de acción y metas específicas, se traducirá en una mejora sustantiva y ordenada de las tareas de fiscalización que la institución ofrece al Congreso del Estado y a la sociedad en general

Cd. Victoria Tamaulipas; mayo del 2019.

ING. JORGE ESPINO ASCANIO

Auditor Superior del Estado

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización	2. Mejorar la efectividad institucional	3. Fortalecer la identidad institucional	4. Fortalecer vínculos institucionales
<p>1.1 Promover la adecuación del marco legal de la ASE.</p> <p>1.2 Propiciar la homologación de programas y procedimientos de auditoría gubernamental a nivel estatal.</p> <p>1.3 Fomentar la participación ciudadana en la fiscalización.</p> <p>1.4 Promover el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las entidades sujetas de fiscalización.</p> <p>1.5 Promover la formación y desarrollo de competencias de los servidores públicos de los órganos de fiscalización y control.</p>	<p>2.1 Adecuar la estructura orgánica de la ASE.</p> <p>2.2 Mejorar el procedimiento de elaboración de auditorías y aplicar nuevos enfoques.</p> <p>2.3 Fortalecer los sistemas y tecnologías de la información.</p> <p>2.4 Consolidar el Sistema de Control y Evaluación.</p> <p>2.5 Incrementar el alcance de las auditorías.</p> <p>2.6 Elevar el nivel profesional de los servidores públicos de la ASE.</p> <p>2.7 Fortalecer la cultura ética y actitud de servicio.</p> <p>2.8 Combate a la corrupción.</p>	<p>3.1 Difundir la naturaleza y funciones de la ASE.</p> <p>3.2 Difundir la Misión, Visión y Valores de la ASE.</p> <p>3.3 Elaborar el manual de identidad.</p>	<p>4.1 Reforzar las relaciones con el Congreso del Estado.</p> <p>4.2 Fortalecer los vínculos con instituciones académicas y organizaciones de profesionales de la materia.</p> <p>4.3 Mantener la presencia de la ASE en el ámbito nacional e internacional.</p>

I. ATRIBUCIONES DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO

La Auditoría Superior del Estado, con fundamento en lo establecido en los artículos 116, fracción II párrafo sexto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 58 fracción VI y 76 fracción I de la Constitución Política del Estado de Tamaulipas; así como en el 3 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Tamaulipas, vigente, es el órgano técnico de fiscalización, control y evaluación gubernamental del Congreso del Estado Libre y Soberano de Tamaulipas, el cual cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones para conocer, investigar y substanciar la comisión de faltas administrativas que detecte en sus funciones de fiscalización.

La ASE, está facultada por Ley para la fiscalización de la actividad financiera pública de las entidades sujetas a fiscalización, estableciendo los criterios para la auditoría, procedimientos, métodos y sistemas necesarios para la revisión de la Cuenta Pública, de las situaciones irregulares que se denuncien, la ministración, distribución y ejercicio de las participaciones, el destino y ejercicio de los recursos provenientes de financiamientos y de los recursos no reembolsables provenientes de cualquier otra entidad.

Dentro de las atribuciones de la ASE se encuentra la de Promover ante el Tribunal, en los términos de la Ley de Responsabilidades, la imposición de sanciones a los servidores públicos por las faltas administrativas graves que detecte durante sus auditorías e investigaciones, en que incurran los servidores públicos, así como sanciones a los particulares vinculados con dichas faltas; en caso de que la Auditoría determine la existencia de daños y perjuicios a la Hacienda Pública del Estado, de los Municipios o en su caso al patrimonio de los entes públicos, que deriven de faltas administrativas no graves, procederá en los términos de la Ley de

I. ATRIBUCIONES DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO

Responsabilidades, así como promover, ante las autoridades competentes, el fincamiento de otras responsabilidades, además de aquellas acciones de responsabilidad a que se refiere la Constitución Política del Estado de Tamaulipas y la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Tamaulipas, presentar las denuncias y querrelas correspondientes, en términos de la legislación aplicable.

Para un mejor desempeño institucional, en el marco del Sistema Nacional de Fiscalización, mediante convenios con la Auditoría Superior de la Federación, la Contraloría Gubernamental del Estado, así como con otras Entidades Superiores de Fiscalización, la ASE realiza acciones coordinadas para la fiscalización de los recursos públicos.

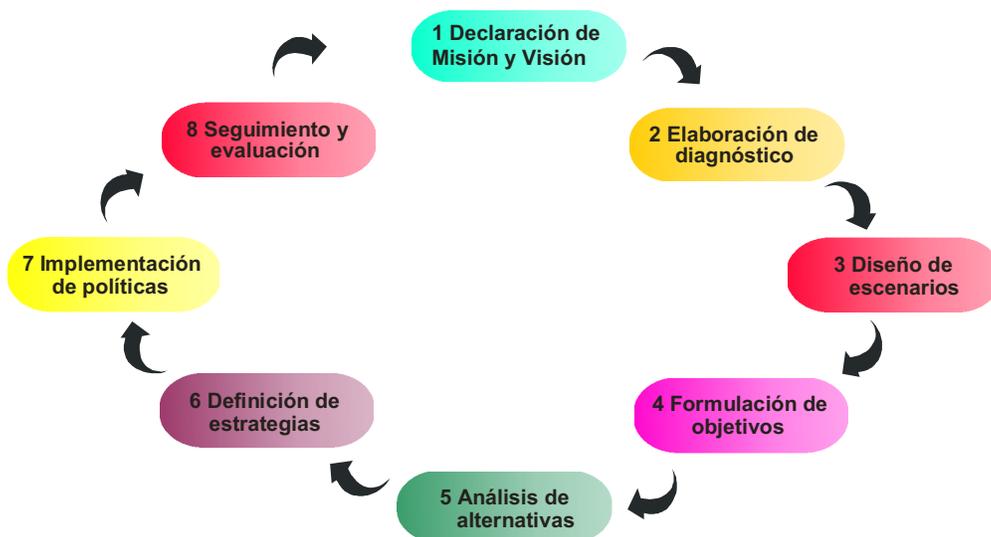
Con base en el marco rector de la ASE, constituido por el ámbito legal (Constitución Política y Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Tamaulipas), el ámbito ético (Política Institucional de Integridad) y el ámbito técnico (normativa interna que rige el funcionamiento de la institución como son el Reglamento Interior y el Manual de Organización), los objetivos plasmados en el presente Plan Estratégico Institucional se refieren a líneas de acción y metas que serán cumplidas durante el periodo 2019 a 2023, con el propósito de consolidar la labor fiscalizadora de la institución y generar mayor impacto en el mejoramiento de la gestión pública en Tamaulipas.

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Política de Calidad y la sistematización de la Planeación Estratégica (PE) de la ASE constituyen la base del éxito de la labor fiscalizadora encomendada por la Ley. Comprende, por un lado, la alineación institucional a los objetivos del Plan de Desarrollo Estatal, por otro, a la definición de los objetivos, metas, estrategias, control y evaluación de la propia ASE.

La PE constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de la institución. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente. Su propósito es ubicar y precisar la tarea sustancial, así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas.

Figura 1: Etapas del proceso de Planeación



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Política de calidad

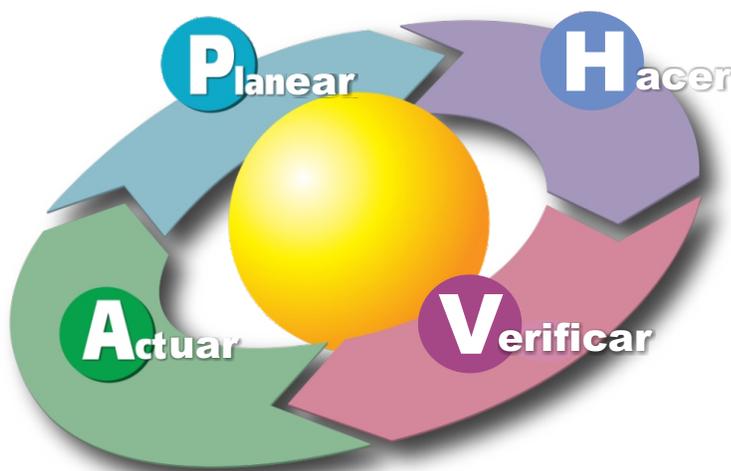
El primer y fundamental elemento del proceso de mejora continua es la Política de Calidad, ésta marca el camino y la dirección que debe tener la organización en esta área. La política, se elabora con el fin de que tenga aplicación a largo plazo y guíe el desarrollo de normas o criterios más específicos.

La ASE cuenta con un sistema de gestión de la calidad y mejora continua de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:

- Identificación, secuencia e interacción de los procesos.
- Criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control.
- Disponibilidad de recursos e información.
- Seguimiento, medición y análisis de procesos.
- Acciones para alcanzar los resultados planificados y la Mejora Continua.

Al contar con una certificación ISO 9001 se deja en claro que la ASE trabaja constantemente para ofrecer servicios que satisfagan las expectativas de su cliente y de las partes interesadas.

Figura 2: Ciclo de Mejora Continua (PDCA) de Deming



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Política de calidad

Un importante reconocimiento al esfuerzo por mantener la Mejora Continua de la ASE es la certificación de calidad de los procesos de la Norma Oficial Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008/ISO 9001:2008, otorgada por la empresa de consultoría especializada en gestión de calidad, *Bureau Global Certification, S.A. de C.V.*, según certificado número ER-0043-16 de fecha 01 de agosto de 2016 y con validez hasta el 31 de julio de 2019.

Los procesos certificados son:

- Fiscalización, Control y Evaluación de la Actividad Financiera Pública de los Ayuntamientos del Estado.
- Fiscalización, Control y Evaluación de la Actividad Financiera Pública del Gobierno del Estado.

Actualmente se han implementado diversas acciones para la transición bajo los estándares de calidad de la Norma Oficial Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2015/ISO 9001:2015 en la ASE, en la modificación y actualización de los procesos, obteniendo la Certificación de Transición a ISO 9001:2015. Con una emisión del 12 de septiembre del 2018 con certificado número ER-0043-16 y con validez hasta el 31 de julio de 2019.

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos de calidad

Si el control y la evaluación se ubican en la última etapa del proceso de planeación, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; el control y la evaluación es una etapa primordial en la administración, pues, aunque la organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el titular no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La ASE cuenta con una Dirección de Control y Evaluación cuya función es evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico de las áreas a fin de determinar la acción correctiva necesaria. El control se aplica a las tres áreas sustantivas, una Dirección General de Administración y Finanzas y nueve áreas adjetivas. Antes de elaborar el presente Plan Estratégico Institucional, dentro de la Política de Calidad, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- 1.- Cumplir con la revisión de las Cuentas Publicas que envíe para tal efecto el Congreso del Estado Libre y Soberano de Tamaulipas.
- 2.- Entregar en tiempo y forma los informes de resultados de la fiscalización efectuada.
- 3.- Cumplir con la satisfacción de nuestro cliente.
- 4.- Incrementar la competencia profesional de los servidores públicos de la Auditoría Superior del Estado.
- 5.- Suministrar con oportunidad los recursos indispensables para el logro de los objetivos y mantener la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- 6.- Mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo

El Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED) señala que para lograr el objetivo estratégico de “Construcción de paz y prosperidad sostenibles” propone alinear y articular las políticas e instituciones públicas en torno a tres ejes entrelazados:

- a) Seguridad ciudadana;
- b) Bienestar social; y
- c) Desarrollo económico sostenible.

Dentro de la narrativa del eje de Seguridad ciudadana, el PED hace énfasis en que para recuperar la gobernabilidad del estado se requiere de la apertura a la participación, la transparencia de los procesos y la consecuente rendición de cuentas, que fortalezca la confianza y valoración social de las instituciones. Señala que la corrupción e impunidad han llegado al punto de bloquear el ejercicio pleno de los derechos, y ha restringido el acceso a la justicia a los grupos más vulnerables, contribuyendo a la destrucción del tejido social en el territorio.

Señala también que el objetivo estratégico de alcanzar la paz y las condiciones adecuadas para una prosperidad sostenible, partirá de un cambio transversal en el actuar cotidiano de las instituciones locales que reconozca a las personas como titulares de derechos y no como beneficiarios; asimismo, que se identifique al servicio público como titular de obligaciones frente a la población, lo que fortalecerá las capacidades sociales para la exigencia y mejora progresiva del rol de las instituciones.

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo

En el ámbito de su competencia, la ASE se alinea dentro del tema de Gobierno Eficaz, con el objetivo Gobierno Eficaz 1.9.1:

“Implementar una reforma en la Administración Pública Estatal para alcanzar niveles óptimos de desempeño con la profesionalización del servicio público y los servidores públicos, de acuerdo con sus funciones y capacidades” (PDE, 2016, p. 65).

Así mismo, se alinea con el tema de Finanzas Públicas Sanas al promover la definición de indicadores de desempeño de los programas presupuestarios de la gestión pública, enfatizando la necesidad de articular el sistema de seguimiento y evaluación para distintos propósitos; al tiempo que, se proporciona la capacitación estatal y municipal para consolidar la estrategia del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la utilización de la Metodología del Marco Lógico para el diseño de los Programas Presupuestarios.

Figura 3: Esquema de alineación con el Plan Estatal de Desarrollo



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo

Algunos temas del eje estratégico Seguridad Ciudadana del PED relacionados con la ASE.

Tema	Objetivo	Estrategia
Gobierno Eficaz	Implementar una reforma en la Administración Pública Estatal para alcanzar niveles óptimos de desempeño con la profesionalización del servicio público y los servidores públicos, de acuerdo con sus funciones y capacidades.	Impulsar una reforma administrativa que permita optimizar los recursos y hacer más eficientes los procesos administrativos.
Finanzas Públicas Sanas	Manejar de forma responsable las finanzas públicas, garantizando su sostenibilidad.	Impulsar los mecanismos para la racionalización de las finanzas públicas, mediante un gasto eficiente y responsable.
Erradicar la Corrupción	Generar los mecanismos necesarios para combatir la corrupción en todos sus niveles y asegurar el ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas.	Impulsar las acciones y fortalecer los órganos responsables del combate a la corrupción y promover la participación ciudadana como mecanismo de control en el ejercicio de gobierno, así como impulsar la transparencia y rendición de cuentas de las acciones gubernamentales.

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Misión y Visión Institucional

Tomando en cuenta que los objetivos específicos de la fiscalización son: la eficaz utilización de los recursos públicos, la profesionalización de la gestión pública, el cumplimiento normativo en la acción administrativa y la divulgación de información, la ASE se compromete, a través del PEI a coadyuvar en el proceso de creación de un ambiente propicio para señalar oportunamente, las desviaciones normativas y las violaciones de los principios que rigen la gestión gubernamental, de tal modo que puedan adoptarse las medidas preventivas y correctivas procedentes, así como determinar o promover las responsabilidades y sanciones que, en su caso, correspondan.

Misión:

Proporcionar a la sociedad, a través del Congreso del Estado, la información técnica del resultado de la fiscalización de la Cuenta Pública y el desempeño de cualquier entidad sujeta a fiscalización, conforme a los principios de legalidad, imparcialidad y confiabilidad.

Visión:

Ser una institución referente de la fiscalización responsable, efectiva, confiable, con liderazgo y profesionalismo a nivel nacional, en un ambiente de mejora continua, para ser apoyo a las instituciones fiscalizadas, comprometida y con alta credibilidad para la sociedad.



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

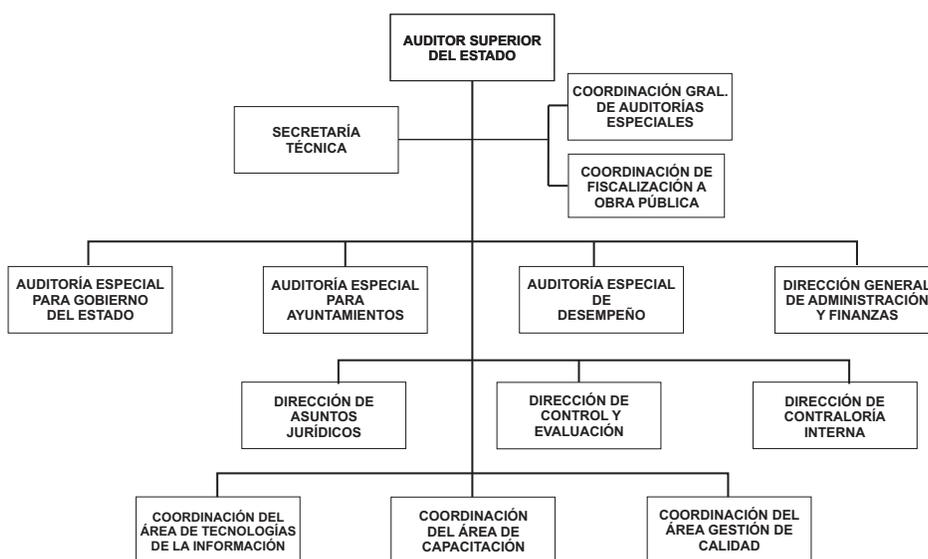
Análisis FODA

Para la elaboración del PEI se utilizó la metodología de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), su aplicación procuró la información para el diseño de acciones considerando los contextos internos y externos de la ASE.

Fortalezas y debilidades de la ASE

La principal fortaleza con que cuenta la ASE es su marco jurídico de actuación que se menciona en el apartado de Atribuciones de la Auditoría Superior del Estado. La autonomía técnica y de gestión ha permitido definir sustantivamente la estructura orgánica y los procedimientos de actuación.

En el diseño de la estructura orgánica se han considerado tres áreas sustantivas, una Dirección General de Administración y Finanzas y nueve áreas adjetivas, dirigidas por el Auditor Superior del Estado.



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis FODA

Las áreas sustantivas (Auditoría Especial para Gobierno del Estado, Auditoría Especial para Ayuntamientos y Auditoría Especial de Desempeño) son las responsables, con fundamento en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Tamaulipas, el Reglamento Interior y el Manual de Organización de la ASE, de realizar la fiscalización de la Cuenta Pública y la Auditoría del Desempeño de las entidades sujetas a fiscalización. Para realizar su función cuentan con manuales de procedimientos e indicadores de calidad.

La reputación y presencia institucional ante las entidades sujetas de fiscalización es otra de las fortalezas con que cuenta la ASE. Su prestigio se deriva del trabajo ético y profesional de su personal logrado a través de la capacitación sistémica. La ASE cuenta con una coordinación de capacitación con tres grandes orientaciones. La primera es la actualización y profundización en la especialidad de cada uno, a fin de mantenerse al día con los avances y mejorar la eficiencia; la segunda se complementa con una ampliación de la visión hacia otros campos vinculados con la gestión pública, porque en una época tan dinámica se trabaja con más calidad cuando se conoce un campo más amplio. En otras palabras, busca la polivalencia y la policompetencia por la calidad del trabajo y la tercera reconoce la necesidad de conocer métodos y técnicas de dinámica social, para desempeñarse mejor en el trabajo en equipo, que es básico en la nueva forma de trabajar de las organizaciones.



II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis FODA

Por otro lado, gracias a la adopción de las disposiciones obligatorias establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental se ha facilitado la labor de fiscalización, sin embargo, la brecha del uso de Tecnologías de Información que existe entre la ASE y las entidades sujetas a fiscalización representa una debilidad institucional. En los últimos años han aparecido múltiples herramientas que automatizan parte del proceso de auditoría, principalmente en la prueba de controles automáticos.

Actualmente pensar en la posibilidad de realizar auditorías en tiempo real es algo bastante improbable. La brecha tecnológica, como ya se mencionó, es un gran impedimento. Por el momento, el objetivo es claro: aprovechar la evolución tecnológica y las tecnologías derivadas, para transformar la auditoría tradicional en auditoría avanzada, es decir, aprovechar los avances tecnológicos como herramienta de soporte de la función de auditoría.

Una de las debilidades con que cuenta la ASE es la falta de un inmueble apropiado a las necesidades de operación. El edificio de la ASE carece, además del espacio necesario, de un diseño arquitectónico basado en la funcionalidad y en la búsqueda de la óptima operación a partir de un análisis de los procesos operativos y en la correcta integración. Su ocupación se ha venido dando de acuerdo a las necesidades emergentes de crecimiento institucional.

Por otro lado, cabe señalar que debido a la falta de presupuesto y al nivel de especialidad que requiere la realización de las Auditorías de Desempeño, no se cuenta con el personal suficiente y necesario para una revisión sistemática, interdisciplinaria, organizada, objetiva, propositiva, independiente y comparativa del impacto social de la gestión pública.

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis FODA

Oportunidades y Amenazas

La ASE tiene la oportunidad de fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización (SEF) promoviendo el mejoramiento de los sistemas de control interno de las entidades sujetas a fiscalización como mecanismo para facilitar una adecuada supervisión, evaluación y control del gasto público.

El fortalecimiento del SEF requiere avanzar en los siguientes temas: coordinar acciones para lograr su efectiva operación e instrumentación; contar con perfiles adecuados y profesionalizar a los servidores públicos; fortalecer la cultura de rendición de cuentas e invertir en el desarrollo y uso de tecnologías de la información.

Contrario a las oportunidades institucionales, existen situaciones externas no controlables por la institución, pero que afectan su desempeño, como son la percepción social sobre la transparencia de la administración pública, incluyendo la ambivalencia entre la amplitud de las expectativas y la desconfianza de la ciudadanía. También se considera un alto riesgo de continuidad en el avance en los sistemas de fiscalización, los cambios en los ayuntamientos municipales y su impacto en la rotación del personal que labora en las áreas sustantivas del gasto público, que aunado al grado de interés y conocimiento de las partes interesadas en la rendición de cuentas, ejercicio presupuestal y transparencia, se convierten en serias amenazas para la fiscalización y auditoría gubernamental.

Sumado a lo anterior, se pueden señalar también como amenazas o riesgos, la insuficiencia de recursos financieros derivada de las



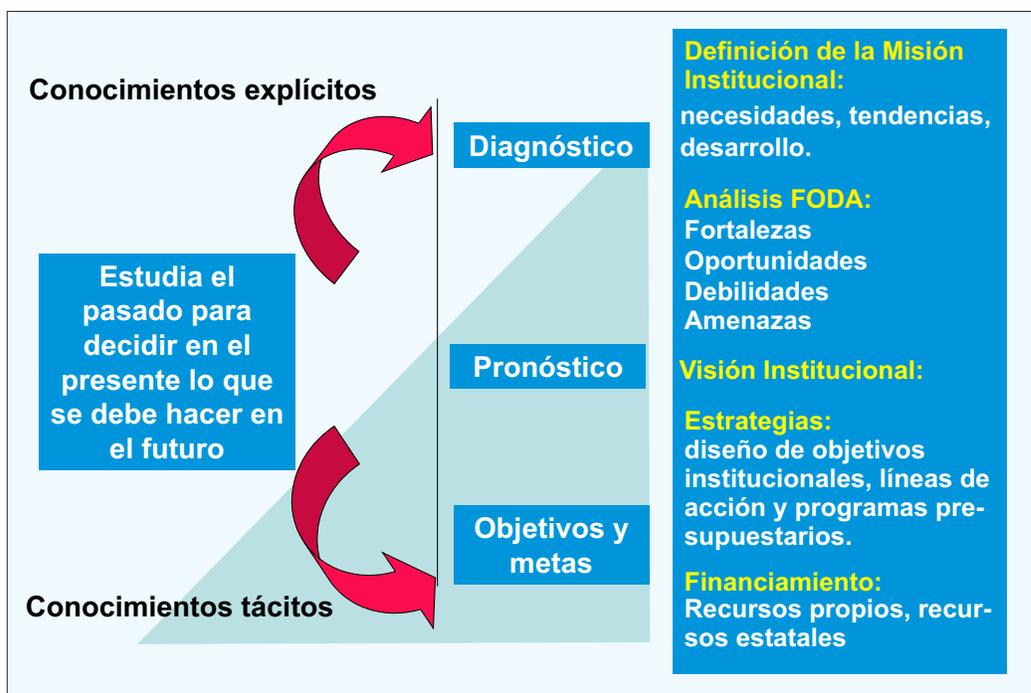
II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis FODA

restricciones presupuestales, mismas que se relacionan con el diseño e implementación de planes y políticas del gasto de la ASE, así como en las acciones derivadas de las auditorías y de coordinación con otras instituciones de procuración de justicia y transparencia.

En relación con la información digital que se genera diariamente la ASE está expuesta a diversas situaciones, como el hecho de que un archivo se dañe y ya no se pueda abrir, o bien que al sistema de Internet o Intranet pueda entrar un virus o spyware (programa dañino que copia información del usuario), así como el daño del Sistema Informático por caída repentina. Aún y cuando la Coordinación del Área de Tecnologías de la Información toma sus precauciones pertinentes, existe la permanente amenaza de sufrir un ataque cibernético.

Figura 4: Esquema General de Planeación Institucional



III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El esquema adoptado por la ASE para gestionar las actividades encaminadas a la fiscalización superior y a la administración de sus recursos, es el enfoque basado en procesos. A través de este enfoque se han establecido los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la ASE, mismos que buscan a través de la Mejora Continua, el cumplimiento eficaz del mandato constitucional que rige a la institución, conforme a los siguientes objetivos institucionales:

- **Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización**
- **Mejorar la efectividad institucional**
- **Fortalecer la identidad institucional**
- **Fortalecer vínculos institucionales**

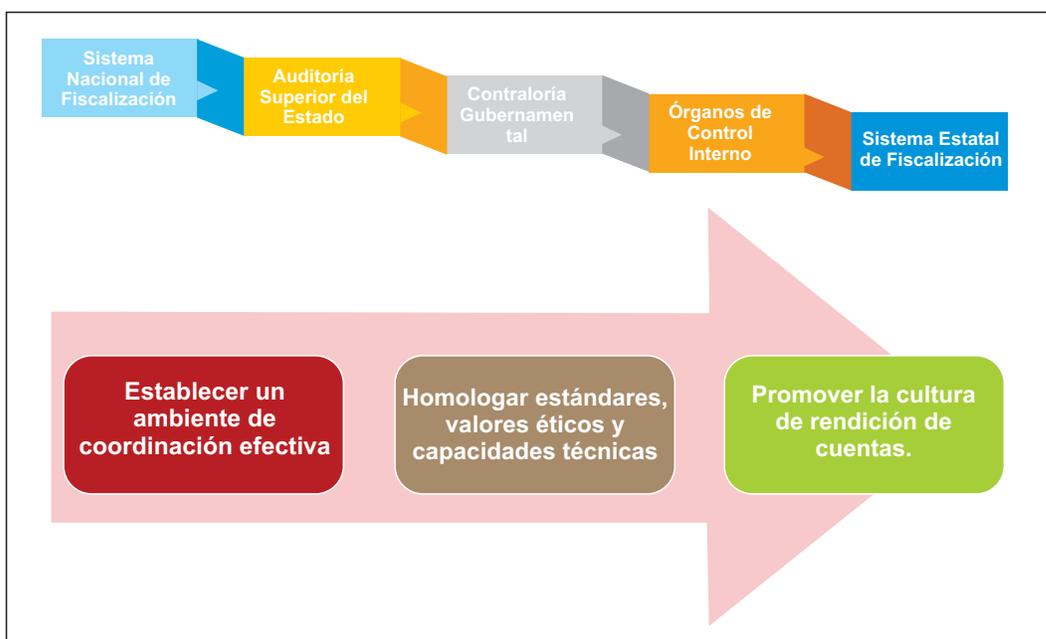
III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización

Con el fin de mejorar sustancialmente la rendición de cuentas a nivel estatal, surge la necesidad de formar un frente común desde todos los ámbitos de análisis para examinar, vincular, articular y transparentar la gestión gubernamental y el uso de los recursos públicos a través de integrar el Sistema Estatal de Fiscalización de Tamaulipas (SEFT). El SEFT estará integrado por la ASE, la Contraloría Gubernamental del Estado y todos los órganos de control de las entidades sujetas a fiscalización.

La creación del SEFT tiene por objeto establecer acciones y mecanismos de coordinación entre los integrantes de este que, 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 y

Figura 5: Sistema Estatal de Fiscalización



III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización

mecanismos de coordinación entre los integrantes del mismo que, 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.

1.1 Promover la adecuación del marco legal de la ASE.

Promover la adecuación permanente del marco legal de la fiscalización para su actualización y alineación al Sistema Nacional de Fiscalización, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás disposiciones, cuando así se requiera.

1.2 Propiciar la homologación de programas y procedimientos de auditoría gubernamental a nivel estatal.

Un elemento central para la creación de sinergias efectivas entre la ASE y los órganos de control interno es contar con programas y procedimientos de auditoría comunes que permitan una coordinación y complementación efectiva de los esfuerzos de dichas instancias. Las experiencias adquiridas se harán extensivas, en la medida de lo aplicable a los órganos internos de control estatales y municipales.

1.3 Fomentar la participación ciudadana en la fiscalización.

Fomentar la participación ciudadana a través de facilitar el acceso a la ventanilla única de denuncia electrónica, realizar encuentros ciudadanos para dar a conocer los usos potenciales de los sistemas de información en el sitio Web de la ASE y realizar periódicamente consultas ciudadanas para determinar áreas prioritarias a fiscalizar en determinados períodos.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización

Para dar seguimiento a todos los programas sociales, con el fin de evitar que los recursos y beneficios sean obtenidos por personas a las que no les corresponden, se promoverá la creación de las contralorías sociales. Su objetivo principal es evitar actos de corrupción y garantizar el buen funcionamiento de los programas sociales, todo esto con la participación y el monitoreo de la sociedad civil. Con estas medidas se busca impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad entre gobierno y sociedad.

1.4 Promover el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las entidades sujetas a fiscalización.

La ASE promoverá la mejora continua en la operación de los sistemas de control interno institucionales con el propósito de que la insuficiencia, deficiencias o inexistencia identificadas en las evaluaciones se resuelvan con diligencia.

La ASE evaluará y recomendará que en todos los niveles y funciones de las entidades sujetas a fiscalización se establezcan y actualicen las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones de control necesarias para lograr razonablemente los objetivos y metas institucionales. Dentro de éstas, se incluirán diversas actividades de revisión, aprobación, autorización, verificación, conciliación y supervisión que provean evidencia documental y/o electrónica de su ejecución.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el Sistema Estatal de Fiscalización

1.5 Promover la formación y desarrollo de competencias de los servidores públicos de los órganos de fiscalización y control.

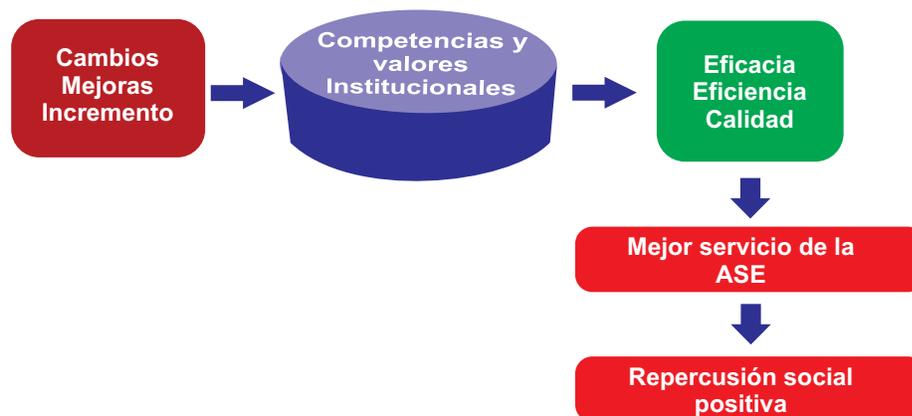
Las debilidades de los sistemas de control interno determinadas por los servidores públicos se lidiarán a través de la capacitación de los servidores públicos de todos los niveles en el diseño y operación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

III OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

Con el propósito de que la ASE pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, tecnologías, problemas y alcanzar los objetivos institucionales establecidos en este PEI, revisará, de manera permanente, integral y progresiva, la estructura de la organización, funciones y desempeño para llevar a cabo los cambios que posibiliten mejorar los procesos, aumentar las competencias y fortalecer las actitudes y valores, lo que traerá como consecuencia, incrementar la calidad de los servicios que presta a la sociedad.

Figura 6: Mejorar la efectividad institucional



III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

2.1 Adecuar la estructura orgánica de la ASE.

La evolución de la fiscalización superior obliga a adoptar nuevos esquemas para el desarrollo de sus actividades, esta circunstancia implica estar atentos a los cambios de normas y procedimientos del SNF, del marco jurídico nacional y estatal.

La reorganización, además de tender redes de toma de decisiones y comunicación está encaminada a favorecer la vinculación entre las partes que integran la ASE y los Sistemas Nacional y Estatal de Fiscalización.

2.2 Mejorar el procedimiento de elaboración de auditorías y aplicar nuevos enfoques.

Adoptar las actualizaciones del marco normativo del Sistema Nacional de Fiscalización para el desarrollo de auditorías y demás tareas de fiscalización, así como adoptar el desarrollo de nuevos enfoques de revisión en áreas de la Administración Pública como son auditorías de desempeño, control interno, forense, medioambiental y de tecnologías de la información.

2.3 Fortalecer los sistemas y tecnologías de la información.

Con el advenimiento de sistemas contables cada vez más sofisticados y las aceleradas mejoras en Tecnología de la Información (TI), pronto será impensable realizar una auditoría sin utilizar el software especializado en la materia. Por lo tanto, es esencial que los auditores amplíen sus habilidades en el uso de tales herramientas.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

Los auditores deben seguir el ritmo del entorno cambiante porque inevitablemente habrá llegado el momento en que la Auditoría Informática será una necesidad. La ASE promoverá el uso y mejoramiento de las tecnologías de información y comunicación, procurando la máxima compatibilidad informática entre la ASE y las entidades sujetas a fiscalización.

Las entidades sujetas a fiscalización deben hacer que los auditores sean receptivos al uso de la TI como fuente de mejora en la eficiencia y profesionalismo; existe también la necesidad de garantizar el acceso de los auditores a las computadoras de los sistemas contable y administrativo. Los auditores deberán contar con una capacitación apropiada en el uso de computadoras.

2.4 Consolidar el Sistema de Control y Evaluación.

Los cambios en las normas y labores institucionales obligan el establecimiento de un Sistema de Control y Evaluación (SCE) que proporcione información valiosa y útil para realizar un seguimiento sólido y orientado a la obtención de resultados. La consolidación del SCE contempla la transición de un esquema disperso, que genera evaluaciones aisladas, hacia un sistema que evalúa gran parte de las tareas institucionales de manera sistemática.

Parte importante del SCE es el diseño y definición de Indicadores mensurables suficientes y pertinentes de desempeño, ello permite contar con criterios objetivos y transparentes de autoevaluación institucional, al tiempo que identifica las áreas de oportunidad, las fortalezas, debilidades y la previsión de riesgos. La efectividad del Sistema de Control y Evaluación propicia el mejoramiento continuo del quehacer institucional.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

2.5 Incrementar el alcance de las auditorías.

La Auditoría de Desempeño (AdD) es un concepto relativamente nuevo en su aplicación. De hecho, dentro de la institución es un área de nueva creación con una perspectiva diferente; no se trata de identificar desviaciones y responsables *per se*; más bien, se trata de ser un aliado estratégico de la entidad pública ejecutora, adquiriendo un rol clave para la mejora en la producción y entrega de bienes y servicios a los ciudadanos.

La AdD requiere de equipos de trabajo multidisciplinarios que entiendan plenamente la gestión pública y la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos, como el análisis multivariado, la aplicación de técnicas cuantitativas paramétricas y no paramétricas, el análisis de rendimiento y valor por el dinero, las entrevistas a profundidad con actores clave, las encuestas, los grupos focales y demás métodos de investigación propios de las ciencias sociales.

El desarrollo y consolidación de la AdD es una tarea que requiere del compromiso de los encargados de practicarla, de los entes sujetos a fiscalización, de los profesionistas involucrados y de los grupos interesados para generar confianza en los usuarios de los resultados de estas auditorías.

2.6 Elevar el nivel profesional de los servidores públicos de la ASE.

La obtención de mejores niveles de competencias y desempeño es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo. LA ASE busca que las competencias y trayectorias se

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

actualicen de una manera cualitativa y cuantitativa, reconociendo así, la profesionalización y desarrollo del servidor público.

El desarrollo profesional del servidor público es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. El desarrollo profesional se puede dar mediante esfuerzos individuales o alentados por la institución.

La ASE definirá, como lo marca la Ley, las disposiciones conforme a las cuales deberán operar los procesos y mecanismos de operación del Servicio Fiscalizador de Carrera para dar certidumbre y transparencia a las promociones y reconocimientos de los servidores públicos de carrera de la institución.

2.7 Fortalecer la cultura ética y actitud de servicio de los servidores públicos de la ASE.

Ante un ambiente convulsionado por los actos de fraude y corrupción, la ASE actúa conforme a un patrón ético, mostrando valores como la buena fe y otros principios, como la diligencia, lealtad, la legalidad, la honestidad, el decoro y la dignidad de la propia función fiscalizadora. La responsabilidad social que conlleva este cargo, obliga a los auditores a seguir una serie de principios éticos, no sólo realizando sus tareas y funciones, sino llevarlas a cabo de la mejor manera posible. El fortalecimiento deontológico del servidor público de la ASE se realiza a través de la permanente actualización y difusión de los principios y valores de conducta establecidos en la Política Institucional de Integridad, así como lo estipulado en el Código de Ética ISSAI 30 de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

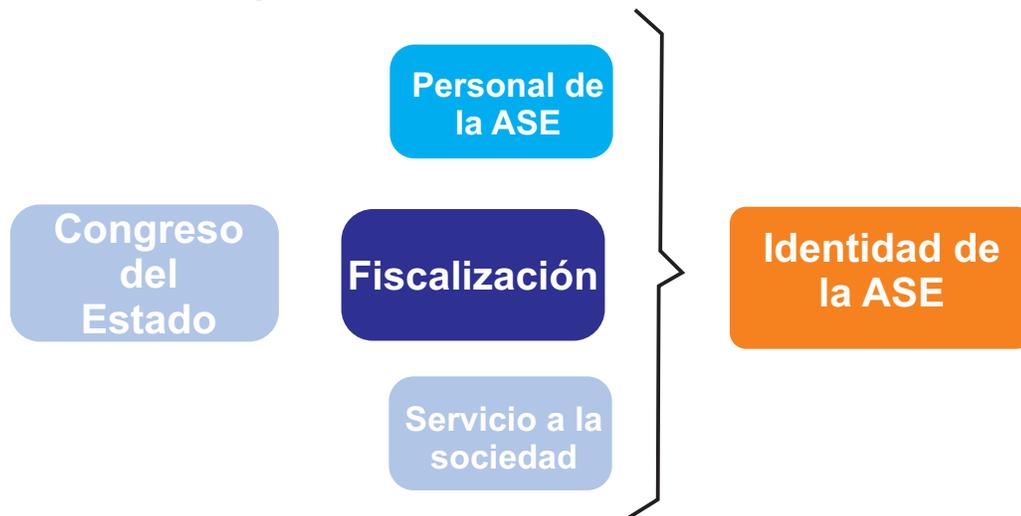
III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

3. Fortalecer la identidad institucional

La identidad institucional de la ASE está definida por un conjunto de características o atributos que configuran el ser institucional, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores, principios y comportamiento.

La identidad institucional no sólo es para la institución en sí, sino que debe impactar la mente de los públicos, ya sea internos o externos, que interactúan con ella, de tal forma que pueda comunicar los mejores identificadores para que sea reconocida de la forma más cercana a la imagen ideal posible.

Figura 7: Identidad institucional



3.1 Difundir la naturaleza y funciones de la ASE.

Posicionar a la Auditoría Superior del Estado como una institución comprometida en el mejoramiento de la gestión pública a través del combate a los actos de corrupción e impunidad en el manejo de los recursos públicos.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2. Mejorar la efectividad institucional

La norma ISSAI 30 está dirigida al auditor individual, al titular de la ASE, a los responsables ejecutivos y a todos los servidores públicos al servicio de la ASE o en representación de ésta y que intervengan en la labor de fiscalización.

Por otro lado, dada la naturaleza fiscalizadora de la ASE, el personal de la institución debe de mantener una actitud positiva en todo momento y atender de manera amable a toda persona que ocurra a las instalaciones de la institución, así mismo, el auditor debe mantener una actitud propositiva ante las actitudes a la defensiva de servidores públicos relacionados directamente con la auditoría a practicar. En medio de esos contratiempos deberá transmitir serenidad a la vez que se realiza su trabajo. La actitud de servicio del auditor se va consolidando con la práctica de los principios y valores que norman a la ASE.

2.8 Combate a la corrupción

La ASE aportará, en el ámbito de su competencia, los elementos que ayuden a reducir la recurrencia de actos de corrupción en la administración pública, señalando las áreas con propensión a la opacidad y los excesos de discrecionalidad.

El combate a la corrupción, bajo la perspectiva fiscalizadora, la ASE propicia el mejoramiento de los sistemas de control interno como una manera de prevenir el fenómeno, así como la concertación de acciones con las instancias administrativas y judiciales pertinentes para dar una respuesta conjunta a la detección de irregularidades.

La ASE transmitirá el valor real de la fiscalización en el contexto de la lucha contra la corrupción y señalará sus aportes específicos.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

3. Fortalecer la identidad institucional

3.2 Difundir la Misión, Visión y Valores de la ASE.

La Misión y Visión de la ASE son los pilares de su éxito y prestigio institucional. Es la forma en la que los titulares de las áreas sustantivas y adjetivas han definido en consenso su quehacer público. La combinación de ambos elementos permite definir los objetivos institucionales, la forma en que se acercará a su público y las estrategias a utilizar para crecer de manera consistente.

Dar a conocer al exterior la combinación de la Misión y Visión de la ASE en una sola dirección permitirá posicionarse en un ambiente público cada vez más transparente y de rendición de cuentas, al tiempo que trasmite a las entidades sujetas de fiscalización la solidez y organización institucional.

3.3 Elaborar el manual de identidad

Parte importante del fortalecimiento de la identidad institucional es contar con un Manual de Identidad que sirva de consulta en el manejo de imagen y promoción. La Imagen o Identidad institucional es la expresión de la personalidad de la ASE; la define visualmente y la diferencia de las demás. A través de ella puede transmitir al público su carácter, su esencia y valores fundamentales, como pueden ser innovación, tradición, prestigio, elegancia, sencillez, calidad, servicio, entre otras.

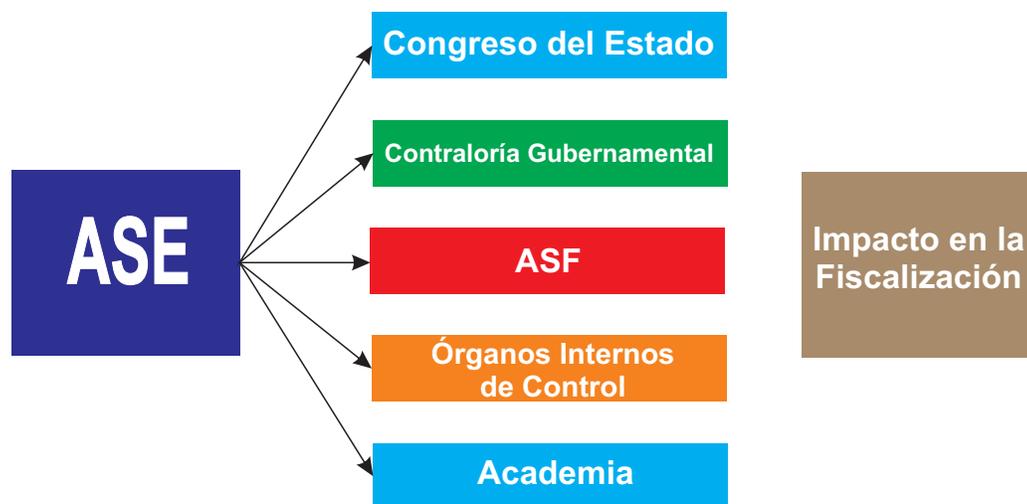
La imagen corporativa es un factor de fundamental importancia para el posicionamiento de la ASE, si la identidad institucional atrae la atención, es fácil de comprender y expresa credibilidad y confianza, entonces será fácil de recordar y en consecuencia el posicionamiento de la ASE será sólido y duradero.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

4. Fortalecer los vínculos institucionales

Como medida necesaria para el mejor desempeño de las actividades de fiscalización y crear un contexto a favor de la construcción de una política eficaz de rendición de cuentas, la ASE reafirmará, y en algunos casos, reorientará sus diversos vínculos institucionales que propicien la cooperación profesional en un amplio campo de oportunidades a desarrollar con las instituciones académicas y los organismos afines.

Figura 8: Vínculos institucionales de la ASE



4.1 Reforzar las relaciones con el Congreso del Estado.

Reforzar las relaciones con el Congreso del Estado a través de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior, fortaleciendo los canales de comunicación que faciliten la interacción para solventar las solicitudes de aclaraciones o dudas que surjan en relación con el trabajo institucional.

III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

4. Fortalecer los vínculos institucionales

4.2 Fortalecer los vínculos con instituciones académicas y organizaciones de profesionales de la materia.

Con el propósito de contar con experiencia acreditable, en el ámbito nacional o internacional, en actividades docentes y de investigación en el tema de fiscalización o cualquiera de los temas de prevención, persecución, sanción o erradicación de la corrupción, la ASE promueve las relaciones institucionales con los colegios de profesionistas, así como con instituciones de educación superior.

Por otro lado, con el objeto de fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y la oportunidad de aplicar de manera directa los conocimientos impartidos en las instituciones de educación superior, la ASE coadyuva al desarrollo de capacidades y habilidades de los estudiantes al considerar la realización de prácticas profesionales que permita el mejor ejercicio de su perfil profesional al tiempo que solventa la falta de personal asistente en la ASE.

4.3 Mantener la presencia de la ASE en el ámbito nacional e internacional.

Mantener la presencia de la ASE dentro la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C. (ASOFIS), que permita intercambiar conocimientos y experiencias aplicadas en otras entidades de fiscalización superiores sobre problemáticas afines, así como la realización de acciones conjuntas y de intercambio de información a través de la celebración de convenios de coordinación y colaboración. La ASE participará en forma proactiva en foros y reuniones que promuevan la adopción de nuevos criterios, métodos y procedimientos para mejorar la fiscalización superior.

IV. PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Metodología del Marco Lógico

Conforme lo señalan los artículos 2 fracción I y 12, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Tamaulipas, vigente, el objetivo de la fiscalización es comprobar el cumplimiento de lo dispuesto en las Leyes y presupuestos de Ingresos y los Presupuestos de Egresos y demás disposiciones legales aplicables, en cuanto a los ingresos y gastos públicos, así como la deuda pública, incluyendo la revisión del manejo, la custodia y la aplicación de recursos públicos, así como de la demás información financiera, contable, patrimonial y presupuestaria que las entidades sujetas de fiscalización deban incluir en dicho documento, conforme a las disposiciones aplicables.

Entidades sujetas de fiscalización:

- a).- Poderes del Estado: Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como sus órganos y dependencias;
- b).- Los Ayuntamientos de los Municipios del Estado;
- c).- Organismos Públicos Descentralizados Estatales y Municipales;
- d).- Empresas y fideicomisos en los que el fideicomitente sea cualquiera de las entidades citadas en los incisos a), b) y c) de esta fracción, mandatos o cualquier otra figura jurídica que hayan recibido o ejercido por cualquier título recursos públicos;
- e).- Órganos u organismos con autonomía de los Poderes del Estado; y
- f).- En general, cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada, que haya captado, recaudado, administrado, manejado, ejercido, cobrado o recibido en pago directo o indirectamente recursos públicos, incluidas aquellas personas morales de derecho privado que tengan autorización para expedir recibos deducibles de impuestos por donaciones destinadas para el cumplimiento de sus fines.

IV. PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Metodología del Marco Lógico

Total de entidades sujetas de fiscalización:

• Poderes del Estado:	3
• Organismos Autónomos	6
• Organismos Públicos Descentralizados	49
• Empresas Paraestatales	7
• Fideicomisos	2
• Ayuntamientos	43
• Organismos Públicos Descentralizados Mun.	48
Total	158

Estructura programática

La función fiscalizadora de la ASE se enmarca en el programa presupuestarios 1.01.002.2.E, que nominalmente corresponde a:

Finalidad 1: Gobierno

Función 1.1: Legislación

Subfunción 1.01.002: Fiscalización

Grupo 1.01.002.2: Desempeño de las funciones

Modalidad de Programa 1.01.002.2.E: Actividades del

sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades:

- i) Funciones de gobierno.
- ii) Funciones de desarrollo social.

IV. PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Indicadores de Resultados (MIR)

Fin: Contribuir al fortalecimiento de la confianza de la población en el gobierno estatal y los gobiernos municipales.

Indicador: % de confianza combinado.

Método de cálculo: (% confianza en gobiernos municipales + % confianza en el gobierno del estado)/2= (50.7 +45)/2= 47.85%.

Medio de verificación: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017.

Supuesto: Si las entidades sujetas de fiscalización cumplen con los requisitos de fiscalización y las observaciones, entonces se impacta en recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones que comprenden la Administración Pública Estatal.

Propósito: Las instituciones públicas sujetas de fiscalización tienen robustos mecanismos de rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

Indicador: %, Porcentaje de solventación de observaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras (Órganos de Control Interno).

Método de cálculo: (No de observaciones solventadas/total de observaciones)*100.

Medio de verificación: Reporte que las Auditorías Especiales generan a partir de los informes de observaciones a los órganos internos de control, bajo resguardo del Sistema Integral para el Control y Seguimiento de las Auditorías.

Supuestos: Las entidades sujetas de fiscalización solventan las observaciones hechas a los órganos internos de control.

IV. PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Indicadores de Resultados (MIR)

Componentes A: Fiscalización a 67 entidades sujetas de fiscalización de los tres poderes del Estado.

Indicador: Porcentaje de actos de fiscalización concluidos.

Método de cálculo: $(\text{Actos de fiscalización concluidos} / \text{Actos de fiscalización programados}) * 100$.

Supuestos: Las entidades sujetas de fiscalización cumplen con los requerimientos.

Componentes B: Fiscalización a 43 ayuntamientos y 48 Organismos Públicos Descentralizados Municipales.

Indicador: Porcentaje de actos de fiscalización concluidos.

Método de cálculo: $(\text{Actos de fiscalización concluidos} / \text{Actos de fiscalización programados}) * 100$.

Supuestos: Las entidades sujetas de fiscalización cumplen con los requerimientos.

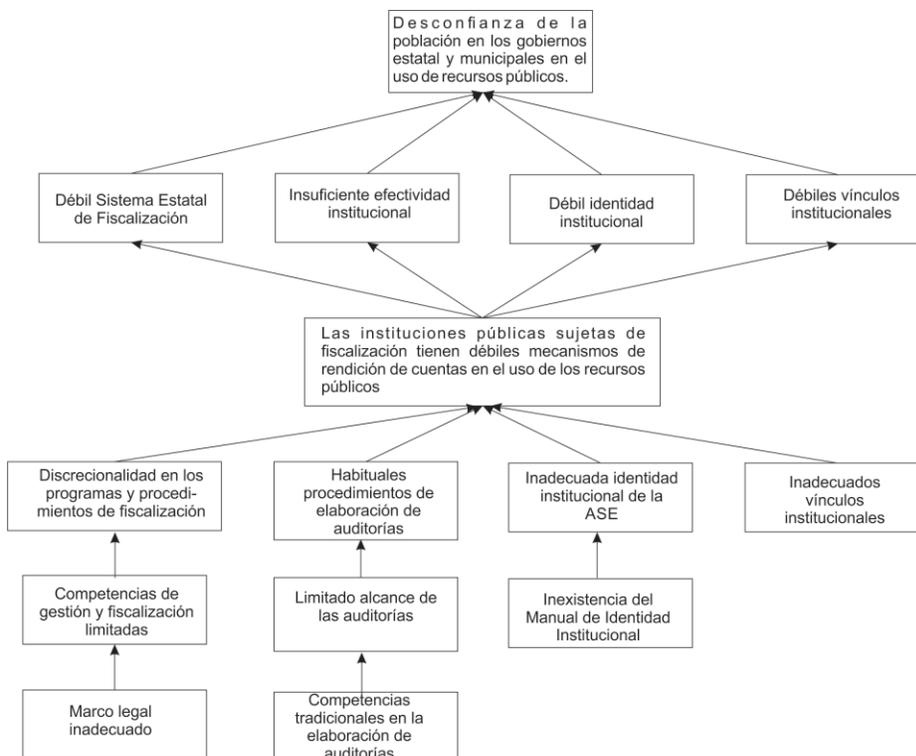
Componentes C: Auditorías de Desempeño a 43 ayuntamientos y 67 entidades sujetas de fiscalización de los tres poderes del Estado.

Indicador: Porcentaje de Auditorías de Desempeño realizadas.

Método de cálculo: $(\text{Auditorías del Desempeño realizadas} / \text{Auditorías del Desempeño programadas}) * 100$.

Supuestos: Las entidades sujetas de fiscalización cumplen con los requerimientos.

Árbol de problemas



Árbol de objetivos

