

---

AUDITORÍA  
SUPERIOR DEL  
ESTADO DE BAJA  
CALIFORNIA SUR

# PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024

L.C. RICARDO VERDUGO LLANAS  
Auditor Superior del Estado de Baja  
California Sur.

## **INDICE**

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>MARCO NORMATIVO</b> .....	<b>5</b>
• Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .....	6
• Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur .....	6
• Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción .....	8
• Ley del Sistema Estatal Anticorrupción .....	8
• Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas.....	9
<b>FILOSOFIA INSTITUCIONAL</b> .....	<b>10</b>
• Misión.....	10
• Visión .....	10
• Valores.....	10
<b>METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRETEGICO</b> .....	<b>11</b>
• Proceso metodológico.....	12
<b>MARCO DE ACTUACIÓN</b> .....	<b>14</b>
• Objetivos Estratégicos.....	14
• Sistematización y Modernización .....	15
• Vinculación Institucional .....	16
• Difusión de la Identidad Institucional.....	17
• Fiscalización Superior de Excelencia.....	18

## **PRESENTACIÓN**

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las instituciones en torno al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios, las demandas que les impone la sociedad y lograr la mayor eficiencia y calidad los objetivos de la entidad.

En la actualidad la gestión estratégica es una necesidad para todas las entidades públicas, debido a que todas ejercen recursos públicos, y deben de tener un panorama muy claro de su contribución al logro de los programas y políticas, incluidos en los planes municipal, estatal y nacional de desarrollo. La optimización de los recursos presupuestales requiere que aquella entidad que los solicite, debe especificar cuáles son sus objetivos, como va a llegar a ellos, como va a medir su cumplimiento, y el impacto que tiene su actuación en la sociedad.

El 11 de noviembre de 2021 se asumió con responsabilidad y compromiso la Titularidad de la Auditoría Superior de Estado de Baja California Sur. Con el reto de frenar los abusos en el ejercicio del poder, la opacidad, la corrupción y la impunidad, siendo una institución ejemplar en esta lucha.

**EI PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2022-2024** es el instrumento de planeación que le dará un rumbo definido a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur y brindará certeza a las Entidades Fiscalizadas. Por lo cual, es importante la difusión y vinculación en coordinación entre las diferentes instancias de gobierno.

Se contemplan 4 objetivos estratégicos. El cumplimiento de ellos, mediante las líneas de acción e indicadores específicos, que se traduce en una mejora en las tareas de fiscalización que la institución ofrece al Congreso del Estado de Baja California Sur y a la sociedad.

De conformidad con lo que establecido en el artículo 89 fracción IV de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur, el Titular de la Auditoría Superior del Estado tiene establecidas diversas atribuciones, entre las que se encuentran la relacionada con la aprobación del Plan Estratégico.

**L.C. Ricardo Verdugo Llanas**  
**Auditor Superior del Estado de Baja California Sur.**

## **INTRODUCCIÓN**

Durante los trabajos de la XIV Legislatura (2015-2018) del H. Congreso del Estado de Baja California Sur se culminaron los esfuerzos que desde años anteriores se habían dedicado para que la fiscalización superior tuviera un nuevo ordenamiento jurídico y existiera una entidad fuerte y moderna para hacerse cargo de estas funciones, en sustitución del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Baja California Sur.

Para alcanzar este objetivo, en el mes de febrero de 2017, A través del decreto 2427, publicado en el Boletín Oficial del 28 de febrero de 2017, que modifica la Constitución política estatal, se crea la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, retomando las funciones y atribuciones del Órgano de Fiscalización Superior, otorgándole facultades en materia de responsabilidades administrativas.

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, actúa como órgano técnico de la Legislatura para la revisión y fiscalización de las cuentas públicas de los municipios, de los Poderes del Estado, de las Entidades Públicas, y en general, de cualquier persona física o moral que recaude, administre, maneje o ejerza recursos públicos; así como realizar auditorías sobre el desempeño en el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas gubernamentales, en los términos que establezca la Ley. Se elaborarán los informes individuales de auditoría y el informe general como resultado de la revisión y fiscalización de la cuenta pública. Para el desarrollo de estos trabajos, se basarán en los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.

Su marco rector está constituido por el ámbito legal (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado), ámbito técnico (normativa interna que rige el funcionamiento de la institución) y ámbito ético (Código de Ética, Código de Conducta).

La actual administración de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur inició en el mes de noviembre de 2021, a partir del consenso alcanzado por las distintas fuerzas políticas representadas por la XVI Legislatura del H. Congreso del Estado de Baja California Sur.

Para materializar la misión y visión de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, el Plan Estratégico 2022–2024, está orientado a la fiscalización Superior de Excelencia, con procedimientos apegados a las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización, la Vinculación Institucional, Gestión y Difusión de la Identidad Institucional y Sistematización y Modernización de los procesos de fiscalización y rendición de cuentas.

## **ATRIBUCIONES DE LA AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR.**

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, está facultada por ley para la fiscalización de la actividad financiera pública a través de la solicitud la información, incluyendo los registros contables, presupuestarios, programáticos y económicos, así como los reportes institucionales y de los sistemas de contabilidad gubernamental que los entes públicos están obligados a operar con el propósito de consultar la información contenida en los mismos. Tendrá acceso a la información que las disposiciones legales consideren como de carácter reservado o confidencial cuando esté relacionada directamente con la captación, recaudación, administración, manejo, custodia, ejercicio, aplicación de los ingresos y egresos estatales y municipales.

La institución fiscaliza los recursos públicos estatales que el Estado haya otorgado a los municipios, fideicomisos, fondos, mandatos o, cualquier otra figura análoga, personas físicas o morales, públicas o privadas, cualesquiera que sean sus fines y destino, así como verificar su aplicación al objeto autorizado.

Dentro de las atribuciones se encuentra la de practicar auditorías sobre el desempeño en el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas estatales y municipales. También podrá efectuar visitas domiciliarias, para exigir la exhibición de los libros, papeles, contratos, convenios, nombramientos, dispositivos magnéticos o electrónicos de almacenamiento de información, documentos y archivos indispensables para la realización de sus investigaciones.

Por otra parte, se encuentra facultada para verificar obras, bienes adquiridos y servicios contratados por las entidades fiscalizadas para comprobar si los recursos de las inversiones y los gastos autorizados a las entidades fiscalizadas se ejercieron.

A través de la investigación se analizan los actos u omisiones que impliquen alguna irregularidad o presunta conducta ilícita, o comisión de faltas administrativas, por lo que promoverá y dará seguimiento ante las autoridades competentes para la imposición de las sanciones que correspondan a los servidores públicos estatales, de los municipios y los particulares formulará recomendaciones, solicitudes de aclaración, pliegos de observaciones, promociones del ejercicio de la facultad de comprobación fiscal, promociones de responsabilidad administrativa sancionatoria, informes de presunta responsabilidad administrativa, denuncias de hechos y denuncias de juicio político; en los términos de las disposiciones aplicables.

## **MARCO NORMATIVO**

### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

El Artículo 116, fracción II, refiere sobre la división en el ejercicio del poder, confiriendo a las legislaturas de los estados, la facultad de contar con entidades locales de fiscalización superior, las cuales serán órganos con autonomía técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones y para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones.

En su Artículo 134, se establecen las bases para los recursos económicos de que dispondrán la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, sean administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, a fin de satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente.

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE BAJA CALIFORNIA SUR**

Establece en sus Artículos 66 Bis y 66 Ter, La Auditoría Superior del Estado es un organismo público con personalidad jurídica propia, con autonomía técnica y de gestión para el ejercicio de sus atribuciones y para decidir sobre su organización interna, recursos, funcionamiento y resoluciones, mediante el cual se ejercerá la función de fiscalización, en los términos que establece la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur. La función de fiscalización será ejercida conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.

La Auditoría Superior del Estado podrá iniciar el proceso de fiscalización a partir del primer día hábil del ejercicio fiscal siguiente, sin perjuicio de que las observaciones o recomendaciones que en su caso realice, deberán referirse a la información definitiva presentada en la Cuenta Pública. Asimismo, por lo que corresponde a los trabajos de planeación de las auditorías, la Auditoría Superior del Estado podrá solicitar información del ejercicio en curso, respecto de procesos concluidos. Las atribuciones de la Auditoría Superior del Estado en el que, instruye sobre el objeto de la fiscalización superior, el cual consiste en determinar los resultados de la gestión financiera, verificar



si estos se ajustaron a los criterios señalados en los presupuestos, conforme a las disposiciones aplicables, incluyendo comprobar el alcance de los objetivos contenidos en los planes, programas y subprogramas para verificar el cumplimiento de los mismos.

## **LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN**

Establece las bases de coordinación entre la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las Alcaldías de la Ciudad de México, para el funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), previsto en el Artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para que las autoridades competentes prevengan, investiguen y sancionen las faltas administrativas y los hechos de corrupción.

Del mismo modo, indica que las entidades de fiscalización superiores locales, en conjunto con otras instancias federales y estatales, son integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), pilar del SNA en cuyas tareas destaca la homologación de procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales de auditoría y fiscalización; dichos entes fiscalizadores deben contar con un marco legal actualizado y armonizado con los ordenamientos generales y federales en la materia.

## **LEY DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR**

Constituye las bases de coordinación entre los entes públicos del Estado, así como el funcionamiento del Sistema Estatal Anticorrupción previsto en el artículo 160 Bis de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur.

De la misma forma, instruye sobre el objeto del Sistema Estatal, el cual radica en establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre los entes públicos señalados en la propia Ley, en prevención, detección, y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos.

## **LEY DE FISCALIZACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR**

Instituye las atribuciones emanadas de los artículos 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, en materia de fiscalización superior en el Estado.

Regula lo establecido por las disposiciones legales, normativas y reglamentarias; así como acuerdos y convenios existentes, aplicables y/o relacionados. En general, todo lo concerniente en materia de fiscalización superior aplicable para las entidades fiscalizadas en el Estado de Baja California Sur.

## **FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

A continuación, se muestra la Filosofía Institucional, la cual ha sido renovada para el plan estratégico, misma que se encuentra integrada por la Misión, Visión y Valores, planteados como la descripción concisa y clara de la razón de ser de la institución.

Con el trabajo realizado se pretende lograr que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur cuente con una planificación clara y orientadora de las acciones a llevar a cabo (estrategias), lo que le permitirá el desarrollo de iniciativas para alcanzar el éxito en el cumplimiento de su Misión, y encausar con paso firme su Visión.

En el contexto del entorno analizado, se determinó la Misión como sigue:

### **MISIÓN**

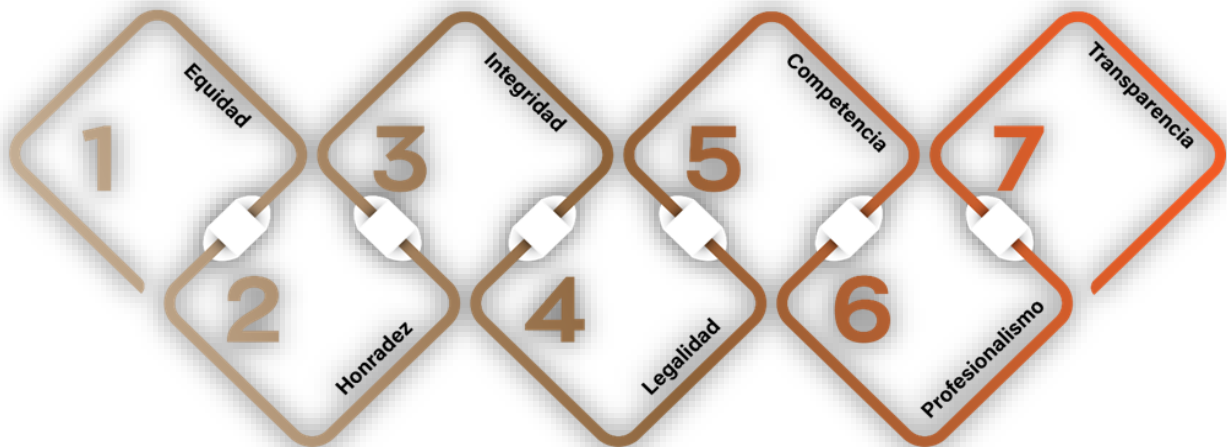
**“Fiscalizar las cuentas públicas conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad, confiabilidad y autonomía para contribuir al buen gobierno.”**

Dada la Misión, se definió la siguiente Visión Estratégica con un horizonte de tiempo 2022-2024.

### **VISIÓN**

**“Ser una institución confiable en las prácticas de fiscalización y rendición de cuentas, promotor sobre las mejores prácticas y mejora continua en el uso de los recursos públicos.”**

## Principios y Valores:



## METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es el proceso donde los directivos establecen los objetivos y acciones en el tiempo; este proceso requiere de una buena comunicación y toma de decisiones, en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la institución; teniendo como finalidad, producir cambios profundos en los mecanismos de la organización y en la cultura interna.

El Plan Estratégico 2022-2024, se caracteriza fundamentalmente, por coadyuvar a la racionalización en la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integrando la visión a mediano y largo plazo.

Este plan es el documento rector que integra las estrategias que permitirán marcar las directrices de actuación para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos; de igual forma, sienta las bases para la determinación de los insumos en la ejecución

del proceso de fiscalización superior, fomentando la prevención y la transparencia en el marco de la rendición de cuentas, siempre en favor del bienestar general de la población y de una gobernanza basada en la honestidad.

Es a partir del diagnóstico institucional que se determina, bajo una lógica causal, los desafíos, necesidades y áreas de acción en las que se fijaron los objetivos a alcanzar; estableciendo las líneas a seguir, mismas que permitirán el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, para lograr establecer los objetivos estratégicos elaboró un modelo con enfoque a la “gestión estratégica”, el cual permite desarrollar e implementar estrategias creadas a mediano o largo plazo, mediante un ciclo de cuatro etapas.

### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



## Etapa 1: Apreciación situacional

El análisis situacional del problema es la guía de acción para poder generar una planeación estratégica correcta. La planeación estratégica situacional es un método y una teoría de la planificación estratégica. Está diseñada para servir a cualquier tipo de organismo inmerso en el juego político, económico y social, por tanto, el modelo creado para este plan estratégico presta suma importancia a la descripción en detalle de la problemática, para posteriormente desagregar las causas y consecuencias de una situación o problema. Por lo anterior, la virtud de este modelo es la realización de un diagnóstico específico del problema, debido a que el análisis en las etapas iniciales es clave para el éxito de la estrategia.

## Etapa 2: Análisis y formulación de la estrategia

Esta se enfoca en el análisis y creación de los objetivos enfocados a la mejora de la Auditoría Superior del Estado, mediante la identificación y establecimiento de los indicadores críticos de éxito, pero sobre todo las necesidades que la sociedad demanda actualmente a esta institución. A partir de esto, es posible determinar los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar con la finalidad de construir la estrategia para mejorar la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

## Etapa 3: Ejecución y control de la estrategia

La decisión es parte crucial al momento de establecer cuando, como y donde se va a implementar la estrategia, por ello es importante conocer los costos y tener el presupuesto de los diferentes escenarios que se puedan generar en un futuro, por ello, la coherencia entre la decisión estratégica. Por lo anterior, la implementación, de manera sencilla, consiste en hacer que las cosas sucedan. Por último, la parte del control de la estrategia es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo del proyecto.

## Etapa 4. Evaluación

La evaluación de la estrategia consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve para conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo en la dirección correcta. El principal objetivo de esta etapa es lograr un aprendizaje como primera etapa de un proceso de retroalimentación, Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada.

## MARCO DE ACTUACIÓN

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, con el propósito y la responsabilidad de identificar y emprender las necesidades de desarrollo institucionales con base en las capacidades técnicas operativas y los recursos para tal fin, se formula este Plan Estratégico como un instrumento de autoevaluación del desempeño durante la administración 2022-2024, buscando con ello que, los objetivos considerados en este documento se concreten para rendición de cuentas, partiendo de la revisión y actualización de la identidad institucional y del establecimiento de prioridades.

Para tal efecto, se han definido 4 objetivos estratégicos:



## LÍNEAS DE ACCIÓN E INDICADORES DE LA AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

### OBJETIVO 1

#### SISTEMATIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

##### Objetivo específico

Ejecutar y evaluar la Fiscalización en tiempo real con el uso de las Tecnologías de la Información permitirá eficientar los procedimientos de revisión para promover la eficiencia en el uso y destino de los recursos públicos administrados por las Entidades Fiscalizadas, con el propósito de apoyar las actividades administrativas y operativas, para que las diferentes áreas de la Auditoría Superior del Estado cumplan eficientemente con sus objetivos, se tomarán las medidas pertinentes para asegurar la disposición y actualidad de los sistemas de información e infraestructura tecnológica de la institución.



LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Diseñar y operar un nuevo sistema de fiscalización	Nuevo Sistema de Fiscalización, operando
Actualización de programas y equipo de cómputo	% de programas actualizados
	% de equipos de cómputo actualizados
Creación de un Sistema Integral Digital de Recepción de Cuenta Pública	Sistema operando
Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de fiscalización	Número de herramientas tecnológicas implementadas
Diseñar un Sistema de seguimiento de observaciones, con la Unidad de Asuntos Jurídicos	Sistema de seguimiento de observaciones, operando

## OBJETIVO 2

### DIFUSIÓN DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

#### Objetivo específico:

Optimizar la administración de los recursos con que cuenta la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, con el propósito de mejorar la gestión institucional bajo los principios de eficacia y eficiencia del desempeño de sus funciones, fortaleciendo la rendición de cuentas, el combate de la corrupción y la impunidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Desarrollo y actualización del portal de internet.	Portal de internet institucional actualizado.
Crear espacio de difusión en plataformas digitales.	Espacios creados en plataformas digitales

<b>Publicaciones impresas semestrales sobre las actividades de la ASEBCS.</b>	Publicaciones emitidas.
<b>Publicar y difundir los manuales de organización, de funciones y de procedimientos</b>	Número de reuniones de difusión.

### OBJETIVO 3

#### MEJORA DE LA VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

##### Objetivo Especifico

Fortalecer la vinculación con instituciones de los tres órdenes de gobierno, así como, con organismos autónomos y privados para trabajar en conjunto en el combate a la corrupción e impunidad, hacia una efectiva rendición de cuentas, que permita recuperar la confianza de la sociedad en la gestión gubernamental

LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
<b>Fortalecer la interacción con los órganos internos de control de los entes fiscalizables</b>	Número de reuniones con los OIC's
	Número de actividades realizadas con los OIC's
<b>Impulsar la apertura de canales estratégicos con las asociaciones de profesionistas de investigación y académicos</b>	Número de convenios firmados
	Número de eventos de participación
<b>Invitar a los titulares y personal de los OIC's a las actividades de capacitación de la ASEBCS</b>	Número de invitaciones a los OIC's y titulares de los entes fiscalizables
	% de participación del personal de los entes fiscalizables

<b>Fortalecer la Unidad de Transparencia de la institución</b>	Evaluación de la operación de la unidad
<b>Impulsar la participación ciudadana en la revisión de la transparencia</b>	Número de eventos realizados
<b>Impulsar la participación ciudadana en la revisión de la transparencia</b>	Número de espacios abiertos a la participación

**OBJETIVO 4  
FISCALIZACIÓN SUPERIOR DE EXCELENCIA (MEJORA CONTINUA)**

**Objetivo específico:**

Ejecutar la rigurosa fiscalización apegada a los preceptos establecidos en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur, observando en todo momento los principios de legalidad, imparcialidad, confiabilidad y definitividad; con los procedimientos homologados a las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización, contribuyendo a la consolidación de los Sistemas Nacional y Estatal Anticorrupción.

<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Actualizar el organigrama institucional</b>	Organigrama institucional actualizado
<b>Integrar y aprobar los manuales de organización, de funciones y de procedimientos</b>	Manuales aprobados
<b>Llevar a cabo el procedimiento de contratación</b>	Expedientes de personal integrados al 100%
<b>Homologación del Código de Conducta y el Código de Ética con la ASF</b>	Códigos homologados

<b>Fortalecer el programa de capacitación</b>	Programa anual de capacitación y actualización
<b>Promover la capacitación continua del personal</b>	% del personal capacitado
	% de cumplimiento del PACA
<b>Establecimiento de un catálogo y tabulador de puestos</b>	Catálogo de puestos, aprobado
	Tabulador de puestos, aprobado
<b>Mejorar el proceso de planeación de las auditorías</b>	Lineamientos de planeación de auditorías, aprobado
<b>Actualizar los manuales de procedimientos de auditoría</b>	Manuales actualizados
<b>Actualizar la documentación de la Metodología del Marco Lógico</b>	Documentación actualizada
<b>Continuación y desarrollo de las auditorías de desempeño</b>	Número de Auditorías realizadas
<b>Continuación y desarrollo de las auditorías de cumplimiento</b>	Número de Auditorías realizadas
<b>Actualización y mejora de los informes de auditoría</b>	Formatos de Informes de auditoría, aprobados
<b>Fortalecer las áreas de investigación y substanciación</b>	Evaluación de la operación de las áreas
<b>Implementar procedimientos de visitas de actuaciones, auditorías, verificaciones, visitas domiciliarias</b>	Procedimientos aprobados
<b>Fortalecer la Unidad de Transparencia de la ASEBCS</b>	Evaluación de la operación de la Unidad