

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83

Página

1. Introducción

3

2. Entregables:

1. Resultados de encuestas

5

2. Tendencias de impacto priorizadas

44

3. Resultados del análisis FODA

47

4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)

52

5. Documentos de divulgación

56

6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar

83

- Se presentan los entregables de la Primera Etapa de la Asesoría para la Elaboración del Plan Estratégico 2018-2026 de la Auditoría Superior de la Federación. Incluye los siguientes:
 1. Resultados de encuestas
 2. Tendencias de impacto priorizadas
 3. Resultados del análisis FODA
 4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)
 5. Documentos de divulgación
 6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar
- Corresponde al contrato de prestación de servicios ASF-UGA-DAJ-030/2018, firmado el 4 de octubre de 2018.

Página

1. Introducción

3

2. Entregables:

1. Resultados de encuestas

5

2. Tendencias de impacto priorizadas

44

3. Resultados del análisis FODA

47

4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)

52

5. Documentos de divulgación

56

6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar

83

- Se realizaron las siguientes encuestas individuales:

	Fecha	Nombre	Cargo
1	18/09/2018	Dr. Jaime Bolaños Cacho Guzmán	Titular de la Unidad de Homologación Legislativa, Planeación, Transparencia y Sistemas
2	18/09/2018	C.P. Jorge Emanuel Pedrero Esponda	Titular del Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior
3	18/09/2018	Lic. Arturo Peña Zazueta	Titular de la Unidad General de Administración
4	19/09/2018	Lic. Víctor Manuel Andrade Martínez	Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos
5	20/09/2018	Mtro. Isaac Rojkind Orleansky	Auditor Especial de Seguimiento, Informes e Investigación
6	20/09/2018	C.P.C. Gerardo Lozano Dubernard	Auditor Especial de Cumplimiento Financiero
7	21/09/2018	Lic. Carlos Amador Velasco Oliva	Director General de Relaciones Institucionales y Difusión
8	21/09/2018	Mtro. Emilio Barriga Delgado	Auditor Especial del Gasto Federalizado
9	24/09/2018	Mtro. Agustín Caso Raphael	Auditor Especial de Desempeño
10	24/09/2018	Lic. Luis Felipe Michel Díaz	Auditor Interno y de Evaluación de la Gestión
11	24/09/2018	Mtro. Benjamin Fuentes Castro	Titular de Unidad Técnica de la ASF

A partir de su experiencia individual y sus responsabilidades en la ASF:

1. ¿Cuál es su Visión de la ASF para el año 2026?, ¿qué resultados le gustaría ver a nivel institucional?
2. Desde la perspectiva de estos resultados, ¿para quién trabaja la ASF?, ¿cuál es la propuesta de valor de la organización para el público objetivo (clientes)?
3. Para cumplir los resultados y generar el valor social esperado, ¿cuáles son los temas críticos habilitadores?, ¿qué debe ocurrir en la operación cotidiana de la ASF para cumplir su visión?.
4. Para operar debidamente estos habilitadores, ¿qué recursos necesita la ASF? (humanos, tecnológicos, presupuestarios)

La información recabada en las encuestas se ha integrado en un primer borrador del Mapa Estratégico Institucional de la ASF .

El Mapa Estratégico es una herramienta que facilita la ejecución y la gestión de la estrategia. Integra objetivos en relaciones de causa y efecto.

Estructura del Mapa Estratégico

En el contexto de su misión, se define la visión estratégica de la ASF para el período 2018-2026:



Visión Estratégica de la ASF al 2026

La visión se desgrega en objetivos específicos de resultados:

(Qué lograr)



Objetivos de resultados que integran la Visión

OBJETIVO 1

OBJETIVO 2

OBJETIVO 3

OBJETIVO 4

Para generar los resultados, se definen objetivos impulsores de los mismos:

(Cómo lograrlo)



Objetivos de temas impulsores (de operación) para generar los resultados

OBJETIVO IMPULSOR 1

OBJETIVO IMPULSOR 1

OBJETIVO IMPULSOR 1

OBJETIVO IMPULSOR 1

OBJETIVO IMPULSOR 2

OBJETIVO IMPULSOR 2

OBJETIVO IMPULSOR 2

OBJETIVO IMPULSOR 2

Para poder operar los impulsores de resultados, se definen objetivos habilitadores:

(Con qué lograrlo)



Objetivos habilitadores (de recursos internos)

HABILITADOR 1

HABILITADOR 2

HABILITADOR 3

La visión estratégica se desgrega en objetivos específicos de resultados.

Los resultados se generan trabajando en objetivos impulsores, así como recursos alineados (objetivos habilitadores), los cuales van acompañados de un portafolio de iniciativas estratégicas gestionables, las cuales se integran pueden integrarse en un plan operativo.

- Se presenta una síntesis de los comentarios recabados en las encuestas. Son citas textuales de los entrevistados.
- Los comentarios se agrupan por principales temas abordados. Algunos comentarios pueden aplicar a más de un tema.
- Se identificaron los siguientes temas:
 - Visión estratégica
 - Propuesta de Valor
 - Estrategia operativa:
 - Eficiencia Operativa
 - Fomento a la Calidad
 - Vinculación Interinstitucional
 - Gestión Institucional
 - Recursos:
 - Capital Humano y Organizacional
 - Presupuesto
 - Tecnología

- “En el 2026 somos una institución contributiva, visible y valorada”.
- “Es un enfoque nuevo que se queremos dar a las auditorías del desempeño. Cubrir temas de la agenda nacional. Tener visión de política pública. No ver la institución como un incremento en el numero de auditorías año con año. Más que cantidad es buscar la calidad. Dar mensajes de cómo está el país en temas de políticas públicas”.
- “Dónde nos queremos ver, depende del contexto. Queremos ver a la ASF consolidada a nivel internacional. Destacarnos por la implementación de metodologías novedosas, ser una referencia internacional”.
- “Que la corrupción en México sea un dato de la historia”.
- “Hay una falta de trascendencia de la institución por sus resultados. La alta recurrencia de los mismos temas. ¿Cómo nos convertimos en algo que transforme las grandes realidades?”.
- “No tenemos como atribución el combatir la corrupción, es solo la de fiscalizar, eso debería estar desde la Constitución. Combatir la corrupción como atribución nos daría otro enfoque totalmente”.
- “Ser reconocidos como una entidad seria, neutral, profesional”.

- “Veo dos vertientes para la visión:
 1. El combate a la corrupción
 2. La mejora del desempeño. Que tengamos un impacto en la definición de las políticas de gobierno”.
- “Combatir las causas, sentar las bases para un cambio institucional. Ser estratégicamente útiles”.
- “ La ASF para el 2026 también necesitamos ser autocríticos, tener la fortaleza de renovarnos e innovar. Hoy cumplimos con el mandato para el cual fuimos creados, debemos renovarnos”.
- “Debemos ser garantes del buen uso de los recursos públicos escasos, esa debe ser nuestra ambición”.
- “Mi visión: prestar valor a la ciudadanía. La ASF es una institución que ha logrado ser de clase mundial y se ha convertido en una cabal garante de la sociedad respecto al cuidado de los recursos públicos .”
- “Veo a la ASF como una institución garante. Que los recursos públicos han sido aplicados para los fines que fueron designados. En términos de eficacia, eficiencia y economía”.

- “La visión debe ir no solo a la fiscalización sino a combatir de manera efectiva la corrupción”.
- “Ser una institución objetiva, imparcial, técnicamente sólida, que contribuya e incida en los sistemas nacionales de fiscalización, al Sistema Nacional Anticorrupción, de Transparencia, mediante el impulso de la investigación de actos u omisiones que impliquen una conducta ilícita; así como promover las responsabilidades que sean procedentes ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa y la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción”.
- “Como visión tener los siguientes resultados:
 - Que la ASF haya contribuido a la modificación de diversas leyes que son opacas e impiden el debido control de recursos públicos.
 - Que la ASF con sus revisiones haya contribuido a mejorar la distribución del presupuesto a las entidades y ha sugerido la eliminación de programas que no tienen beneficio social.
 - Que la ASF haya logrado la sanción administrativa a funcionarios públicos que han incurrido en malas prácticas. Fortalecer el Sistema Anticorrupción, el de Fiscalización y el de Transparencia”.

- “Hay expectativas muy altas y la percepción hacia afuera es que no pasa nada. Se revelan casos pero al final la percepción es que no hay nadie en la cárcel”.
- “Esta institución es fuerte en la medida en la que la ciudadanía perciba que le genera valor”.
- “Hacia el futuro, los mexicanos tienen una ASF confiable, responsable, productiva”.
- “Abatir la corrupción”.
- “Aumentar la percepción de riesgo en los entes fiscalizados”.
- “Trabajamos para (clientes):
 - La Cámara de Diputados
 - La Comisión de Vigilancia de la ASF
 - La sociedad en general
 - Las universidades
 - Las propias instituciones, los entes fiscalizados”.

- “Tenemos un choque de enfoques. Se pierde el buen trabajo en buscar ser perfectos para la Cámara de Diputados y se nos olvida el enfoque al cliente. Le entregamos el reporte de la fiscalización de la cuenta pública, pero se pierde de vista el enfoque hacia la sociedad”.
- “Trabajamos para el bienestar social. Rendición de cuentas”.
- “El nombre del juego es cómo mitigamos los riesgos?. Ese tema de la matriz de riesgos debe estar en la perspectiva de resultados. Mitigar riesgos como resultado, como impacto”.
- “La rentabilidad social de la ASF”.

EFICIENCIA OPERATIVA:

- “Hace falta una clasificación de las recomendaciones, sobre cuáles son las principales fallas, estructurales en la operación el gobierno.”
- “Se entrega el reporte a la Cámara pero no sabemos qué se hace con eso”.
- “Debemos transformar a la Auditoría en una auditoría moderna, en el sentido del uso de nuevas tecnologías, aprovechar bases de datos. Una auditoría de mayor profundidad en sus trabajos, de mayor rigor técnico, jurídico, ser multidisciplinarios”.
- “La apuesta era a la cobertura, con la idea de que de esa manera, al estar en más lugares, presencialmente hablando, la percepción de riesgo iba a aumentar. Pero no fue la apuesta adecuada”.
- “Debemos auditar todos los recursos federales que llegan a estado, municipios, etc. La tercera parte del gasto federal es gasto federalizado. Los estados dependen en un 85% de recursos federales.”
- “Alargando los períodos de observación mejoraríamos mucho.”

EFICIENCIA OPERATIVA:

- “Me mandan la auditoría y pido las evidencias. Ahí empieza el problema, en algunos de los casos, los papeles no acreditan la observación. Si no se atienden desde el inicio los trámites legales necesarios, el proceso se rompe. Tenemos un sistema mixto, híbrido”.
- “Antes, todavía, la ASF puede sancionar. Esta facultad se le quita a la luz de la nueva Ley general de responsabilidades y se le da al Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Pero todo lo que tengamos vivo hasta el 19 de julio de 2017. Lo nuevo lo manda directo a la Fiscalía o el Tribunal para que sancione. Esto va a durar 4 años más y no tenemos una estrategia de transición”.
- “Ser objetivos e imparciales son principios que tenemos como postulados. Debemos fortalecerlos técnicamente. Las auditorías requieren de mayor calidad y contar con mayores elementos para ser sustentadas”.
- “En campo, lo que veo es que faltan esquemas de complementariedad entre los que salen a campo y el soporte central y la coordinación central. La mayoría de los auditores despachan los grupos cada quien por su cuenta, pero no se coordinan en campo. Como si hubiera 4 Auditorías Superiores y no una. Lo equipos de trabajo podrían coordinarse e integrarse mejor”.

EFICIENCIA OPERATIVA:

- “Para cumplir la visión veo tres temas centrales:
 1. Que la ASF mantenga y acreciente su nivel de credibilidad institucional. En el círculo rojo de periodistas, intelectuales, etc, la ASF mantiene una credibilidad alta”.
 2. Que los resultados tengan un impacto muy alto en las decisiones presupuestales y la operación pública. Que no se quede en señalar la falta, que las auditorías permitan generar una serie de circunstancias que den un valor agregado para la mejora del país”.
 3. Cuando hay actos sensibles de corrupción (Veracruz y estafa maestra), los resultados de la ASF, la integración de sus expedientes y la adecuada coordinación con otras autoridades, haya consecuencias”.
- “Debemos ser un referente no solo reactivo, sino también preventivo. Puede ser más valiosa a veces una recomendación que una denuncia penal”.
- “Revisar el reglamento interno. Hay duplicidades y triplicidades en diferentes áreas. Después poder exportar esas capacidades institucionales a los estados”.
- “Un problema es la falta de homologación legislativa. Hay muchas disparidades entre estados y la norma federal. Necesitamos homologarlo tener una operación más lineal”.

EFICIENCIA OPERATIVA:

- “Infraestructura de la auditoría, necesitamos procedimientos internos más claros. Falta alinear y bajar la Misión, Visión y objetivos estratégicos al resto de la ASF. La alineación es fundamental en el fortalecimiento institucional”.
- “La ASF no puede ocuparse solo con números de auditorías. Mejorar resultados implica la consignación o la judicialización de pliegos de responsabilidades ante la PGR”.
- “En el mediano plazo, la ASF debe fortalecer su capacidad institucional. Debe revisar muy bien el reglamento interior, el organigrama actual, la capacitación de los servidores”.
- “Falta mayor capacidad operativa. Tenemos que desarrollar nuevos instrumentos de auditoría en tiempo real”.
- “La difusión que se le da a la labor que hacemos. Debemos ser más claros hacia el exterior sobre nuestras atribuciones. Mayor difusión”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Se había auditado en el pasado como un enfoque contable. Le estamos entrando a otros modelos para medir el impacto en los resultados públicos”.
- “Nuestros principales productos son los informes, pero no medimos la utilidad de estos productos. Nuestro mandato es hacer auditorías e informes de auditorías. Debemos generar otros productos de inteligencia, que identifiquen oportunidades de mejora del desempeño”.
- “Veo una auditoría proactiva, una auditoría consultiva, viendo hacia el futuro”.
- “Que nuestros resultados generen confianza. Que seamos la referencia por nuestra calidad, transparencia, etc.”
- “¿Qué resultados queremos ver?, una mejor calidad del gasto público”.
- “La ASF es técnicamente competente para participar en las políticas públicas, hacer recomendaciones que permitan hacer un mejor uso de los recursos públicos, para generar mayor valor público”.
- “La *General Accounting Office* (GAO) hace juicios valorativos. Hacia allá tenemos que ir”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Para tener un mejor resultado necesitamos combinar lo siguiente:
 - a. Un buen sistema de formación de capacidades en las unidades administrativas de las áreas que llevan a cabo los procedimientos de evaluación y presupuestación. Hoy es inercial el proceso de presupuestación. ¿Cómo armonizar la gestión presupuestaria y la estructura de los programas? El impacto que tienen en el gobierno. Por ejemplo herramientas de evaluación social y financiera de proyectos.
 - b. Mayor especialización de los auditores en temas sustantivos de los entes auditados. Necesito especialistas en energía, en hidrocarburos, etc.
 - c. Hacer auditorías en tiempo real.
 - d. Contar con nuevas metodologías. Elevar capacidades en el personal de la ASF. ¿Dónde hay áreas de mejora para evitar coladeras de dinero más allá de la corrupción?”
- “El enfoque ahora es que debe haber calidad e integralidad: que se analice toda la estructura normativa de la entidad, para ver dónde está la falla, la causa raíz del problema. Qué generó esa situación y si se repite año con año. Integral debe abarcar aspectos financieros, operativos, legales, etc.”

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Debemos impulsar un enfoque preventivo, y trabajar con más eficiencia y transparencia”.
- “La Auditoría trabaja *expost*. Revisamos el pasado. Necesitamos auditar en tiempo real. En Ley las facultades es con denuncia de por medio. Necesitaríamos algunos cambios legales también”.
- “El auditor Superior ha estado reiterando el enfoque preventivo que tiene que tener el trabajo. Más eficiencia y transparencia. ”.
- “Falta cambiar el enfoque de las auditorías. Son 2 cosas:
 1. Mentalizar a todos de que independientemente de ir a encontrar algo malo, los auditores deben buscar otras cosas. Debe haber mayor mezcla de perfiles.
 2. Que lo que se encuentre tenga debido sustento. No encontrar 10 cosas incompletas, encontrar una bien soportada. Soporte documental, debemos tener la certeza de las cosas. Debemos mantener el foco en lo que observamos. No es un tema de que se defiendan, debemos perseverar ”.
 3. Informes de auditoría muy sencillos de comprender hacia afuera”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Que nuestras acciones sean vinculatorias. Impulsar reformas a la Ley de Fiscalización para meter auditorías en tiempo real. Mayor autonomía, mayor flexibilidad, multianualidad, etc.”.
- “Contar con el marco legal y normativo necesario para fortalecer la evaluación del desempeño”.
- “Las recomendaciones deben ser vinculatorias. No porque legalmente lo sean sino por el peso del argumento que esgrimamos. Tenemos que tener impacto en la sociedad”.
- “Tenemos que pensar más allá de lo estrictamente auditable. Debemos tener los elementos para cuestionar temas de fondo. Por ejemplo, ¿porqué está PEMEX como está?”.
- “Hay Temas como la deuda, el presupuesto, la estructura y trazabilidad del gasto público, etc.”
- “Identificar áreas de mayor riesgo. Focalizar en esas áreas para tener más incidencia y un mayor aprovechamiento de los recursos. Si enfocamos en todas las áreas necesitaríamos hacer 12 mil auditorías, no nos daríamos abasto. Necesitamos ser muy selectivos”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Se hacen muchos hallazgos que no llegan a nada. La ASF debe cambiar eso. Tenemos que hacer hallazgos que terminen en un beneficio en cuanto al manejo de recursos de la sociedad. Que se finquen responsabilidades. No podemos solo castigar, deben resolverse los problemas de fondo”.
- “Eficiencia en el uso del recurso presupuestario. No está bien conectado el análisis presupuestal con el financiero y el contable. No están amarrados los tiempos. Si puedo tener un recurso ejercido mal utilizado. Los encargados de ejercer el gasto no entienden su labor. Hay una palabra importantísima que es la Responsabilidad, los funcionarios no entienden lo que hacen”.
- “SHCP tiene la visión macroeconómica de dónde colocar el recurso, pero nosotros tenemos la evaluación del impacto de ese recurso”.
- “¿Cómo debemos medir los resultados?, es otro tema. No puede ser por el número de auditorías?, tampoco necesariamente por la calidad de las auditorías. Debemos medir el resultado final, el desempeño. Medir la calidad del gasto público”.
- “La información te permite hacer inteligencia. Necesitamos mejor información y análisis”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “La Ley de Coordinación Fiscal es muy general en cierto sentido. Da lugar a interpretaciones de la ley y uso de recursos. Se necesita mayor especificidad o una reglamentación complementaria. La normativa actual permite interpretaciones y ambigüedades”.
- “Alguna vez se intentó tener una Ley de Gasto Federalizado, deberíamos retomarlo”.
- “Otro tema crítico es la administración contable. Ahora que tenemos la parte de participaciones sí necesitamos mayor homologación de leyes contables”.
- “Hay dificultades económicas para cumplirla. Cómo llevo la contabilidad si no tengo un excell. Es un parte cultural también. Y como resultados de la renovación de cuadros, cada 3 años”.
- “Es un tema más de ejecución que de definición. Los códigos contables están ahí, faltan recursos y voluntad política”.
- “Más apoyo al trabajo legislativo. Tanto en el proceso de formación de leyes. Emitir más recomendaciones preventivas. Buscar mayor oportunidad de los resultados en este proceso”.

FOMENTO A LA CALIDAD:

- “Prevenir la corrupción. Tener resultados. En EUA funciona, pero aquí hay modificaciones cada año y eso propicia corrupción”.
- “La eficacia es crucial. Debemos incidir en la gestión. Eso es preventivo. Especialmente de desempeño, recomendaciones para mejorar la gestión”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Debemos ser un aliado de las entidades. Ser contributivos más que punitivos. Más descriptivos. Tenemos la capacidad de construir esas nuevas interpretaciones”.
- “Promover una vinculación estrecha con los con el Sistemas Nacionales Anticorrupción, de Fiscalización y Transparencia”.
- “El tema de la autonomía. ¿Cómo ganamos la autonomía a partir de los resultados que vamos a tener?, ¿de la autoridad moral que nos dan los resultados? ”.
- “¿Podemos promover el diseño y la gobernanza de la Cámara de Diputados?, deberíamos poder analizar la gobernanza de las Cámaras. ¿Toman buenas decisiones?, ¿tienen buen desempeño?”
- “Que la ASF tenga una articulación plena con las ASOFIS. No son autónomas. Es un problema del Sistema Nacional Anticorrupción”.
- “El SNA es la voluntad del estado para combatir la corrupción. Debemos ser sus principales impulsores”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Podríamos ser un órgano constitucionalmente autónomo (Como Banxico e INE), que no dependa de ningún poder”.
- “Impulsar una relación totalmente estrecha con la Cámara de Diputados. La Unidad de Evaluación de la Cámara nos audita, pero la relación debe mantenerse con la mesa Directiva y con toda la Cámara”.
- “En los informes que se presentan a la Cámara, se hacen recomendaciones a reformas, a diversas disposiciones que resultaron con ineficiencia jurídica de las observaciones. Hay leyes especiales y lagunas legales que previenen las sanciones y el mecanismo del ejercicio del recurso público. Necesitamos llevar estas recomendaciones hacia un segundo nivel para que se traduzcan en iniciativas de ley y pueda reformarse el marco normativo”.
- “Hay cercanía con el Congreso, con la Comisión de vigilancia. La perspectiva con el nuevo Congreso, es buena. Ha habido muchos acercamientos y temas comunes. Son coincidentes los temas. Es una gran oportunidad con el Congreso actual de trabajar conjuntamente en los temas de fiscalización”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Me gustaría ver a una Auditoría que coordina un verdadero sistema nacional de fiscalización, compartiendo experiencias, capacidades, etc. Un centro de conocimientos, un *think tank* en términos de experiencias, metodologías y conocimientos de fiscalización”.
- “La ASF sufrió un cambio en su mandato. En el 2015 se le dio una atribución en el Sistema Nacional Anticorrupción, pero ha cambiado mucho. Se generó una expectativa de participación en el sistema, pero debido a lo incompleto que está, la ASF no ha podido cumplir. Se va a tener que redefinir en términos del nuevo tablero político”.
- “En el corto plazo (a dic-ene 2019), la ASF tiene que dar resultados cualitativos (que las acciones de auditoría tengan consecuencias legales). El contexto actual y el gobierno electo levantó altas expectativas en el combate a la corrupción; En la ausencia del Auditor Anticorrupción, la ASF debe llenar el hueco”.
- “No debemos perder la brújula de que el mandato fundamental es la fiscalización”.
- “La ASF debe ser independiente de otras instituciones y cuidar su independencia. Tomar un liderazgo le puede generar un cuestionamiento de su independencia”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “La ASF debe tomar un liderazgo basado en su gestión. Como el Sistema está engranado por varios grupos e instituciones, si buscamos un liderazgo la vamos a poner en riesgo. Hay muchos temas que no controlamos. Debemos tomar un liderazgo por la referencia de sus acciones, por la efectividad de sus resultados ”.
- “La Auditoría y las ASOFIS se coordinan para la implementación del programa anual, pero en la práctica monopolizan las auditorías estatales. El control queda en los estados. La ASF hacía poco por tomar el control de esas auditorías”.
- “¿Cómo lograrlo?: en Oaxaca el 97% son recursos federales. La AS de Oaxaca tiene una capacidad institucional nula. Se diseñó con dos auditores (y se repite en todos los estados) y se las dividen entre los dos partidos. Los nombra el Congreso local de una terna que somete el gobernador y luego vienen las negociaciones. La mayoría es personal no capacitado”.
- “Los nombramientos de los auditores deben venir de la ASF y desde el centro. Debe promoverse por líderes de opinión. ¿Cómo que el gobernador incide sobre quién es el auditor?. Nombrar auditor especial para el gasto federalizado. Que el gobernador nombre al auditor estatal para el % de ingreso que viene del estado”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Poner oficinas estatales de la ASF para revisar el gasto federalizado puede ser otra opción”.
- “La Federación a través de su órgano que es la ASF, audite directamente en los estados los recursos federales: oficinas regionales, nombramiento de auditores. Implica reformas legales, administrativas, presupuesto, etc. Un modelo puede ser el de la Secretaría de Relaciones Exteriores, que no delegan. SRE monopoliza la expedición de pasaportes”.
- “El principio constitucional es indelegable. Jurídicamente no es posible. La Constitución solo reconoce a la ASF la atribución. Ya está dado el mandato”.
- “Otra alternativa es el nuevo modelo del Instituto Electoral, que desapareció a los institutos estatales y se federalizó el proceso. Sin embargo, los estados, de las prerrogativas que les dan a los partidos a nivel local se van a operarlo. El momento político es totalmente propicio para ello. El nuevo Presidente va a ser centralista”.
- “La participación social en la vigilancia del gasto. Es imposible que podamos fiscalizar todo. En la nomina educativa, ya está funcionando. Los padres de familia verifican la nómina. Deben integrarse los beneficiarios inmediatos de los programas (obra pública, gasto social, etc.). Un esquema de coadyuvancia, denuncias, etc.)”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Recursos de los estados son dos:
 1. Aportaciones federales. Todos aquellos recursos del ramo 33. Son recursos federales etiquetados de origen y se dividen en fondos (Fondo de salud, etc.). Esto es lo que tradicionalmente auditamos. Antes de la reforma en coordinación con las auditorías locales y las locales sus cuentas públicas locales también. Con la reforma las locales ya no pueden meterse. Son recursos que salen del PEF.
 2. Participaciones federales: son recursos del Ramo 28, que cobra la Federación y cuando llegan al estado se convierten en recursos propios que se gastan conforme a las leyes locales. Son recursos donde las entidades cedieron a la Federación algunas facultades”.

“Para tener mayor injerencia, tenemos muchas dudas, de hasta donde podemos llegar porque se rige con leyes locales”.
- “Necesitamos una coordinación efectiva (operacional), no política de la ASF, con la Cámara de Diputados. Interactuar con ellos. Nuestra autonomía técnica y de gestión nos ha apartado de la Cámara de Diputados, pero para lograr lo que queremos necesitamos estar inmersos en la Cámara”.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL:

- “Debemos promover el federalismo, centralizar las auditorías no es la opción. Lo que necesitamos es homologar leyes, procedimientos, etc. Hacerlo todo nosotros sería un elefante terrible. Sería una carga operativa tremenda. Además para ser efectivos hay que estar ahí localmente, conocer los movimientos localmente, a la gente”.
- “El tema de los coordinadores estatales tiene una gran ventaja para nosotros. Los delegados muchas veces son también nombrados por el gobernador. La idea si puede contribuir a evitar desvíos”.

GESTIÓN INSTITUCIONAL:

- “El reto principal es de gestión. Identificar las áreas de oportunidad y gestionarlas para cumplir. El personal que trabaja en al ASF primero trabaja para si mismo, pero también hay un tema personal de vocación donde tenemos un reto ”.
- “Tenemos que ponernos de acuerdo en qué funciones debe haber cada área. Evitar que haya traslapes. Debe haber acuerdos internos que mejor reflejen el reglamento interior. Hay muchos traspales entre las áreas de la ASF”.
- “Internamente, debemos fortalecer la calidad del trabajo sustantivo”.
- “Con el anterior plan estratégico nunca se logró evaluar el cumplimiento de los objetivos. Se llegaron a definir indicadores muy macro. Necesitamos poder medir”.
- “Debe quedar muy claro qué es lo estratégico y porqué es estratégico. Debe ser estratégico para el país, para el funcionamiento de las políticas públicas”.
- “Debemos evaluar la contribución a los tres sistemas y también tener métricas de evaluación internacionales”.
- “La difusión es otro tema. Hay que evitar los escándalos, cómo difundir nuestros resultados ”.

GESTIÓN INSTITUCIONAL:

- “No hay una Visión compartida entre lo que es y lo que debe ser la Auditoría. En el equipo de los mandos superiores, compartimos el qué lograr, los principales objetivos estratégicos. Nos falta desarrollar los cómo. Concretarlo en planes de trabajo. Falta alineación hacia abajo”.
- “Se requiere el fortalecimiento del área de planeación. Existe la figura y las atribuciones, pero siempre hemos ido cada quien por nuestro lado”.
- “Se requieren cambios estatutarios que fortalezcan esos procesos de vinculación”.
- “Se debe tener mucho cuidado en la capacidad institucional de la Auditoría. Deben ser procesos paulatinos que vayan paralelos al fortalecimiento de la institución”.
- “Falta transversalidad, una mayor alineación horizontal, trabajo colaborativo. El reglamento interior es una jerarquía vertical y contiene muy pocos elementos de horizontalidad que deberían contemplarse. Vienen listas de atribuciones pero no toma un modelo de gestión integrado. El trabajo por células sería muy eficiente. Generar células y equipos de trabajo colaborativo”.
- “Necesitamos una mejor articulación horizontal. Hoy se da porque conozco a alguien, pero se debe dar sistémicamente”.

GESTIÓN INSTITUCIONAL:

- “Un tema muy importante es que las Auditorías ahora sean temáticas. Que sean transversales. Antes las Auditorías eran chimeneas, silos. Ahora las Auditorías tienen que estar integradas.
- “Debemos poder trabajar de forma matricial en la medida de lo posible al interior de la ASF. Debe haber una coordinación fortalecida. Debemos tener metodologías que articulen las evaluaciones”.
- “Hoy no sabemos cuáles son los macroprocesos y microprocesos de la ASF. No están mapeados los procesos y si quieres articular las auditorías tienes que hacerlo. Tiene que ser más institucional. La ASF va a madurar cuando tengamos procesos formales y documentados”.
- “Modelo de gestión: es por tramos, por instancias. Hay un programa de actividades, que está hecho para cumplir un requisito, pero no necesariamente se sigue”.
- “Hay que agregar algo, un proceso de evaluación interno, entendido como un proceso de aprendizaje y de aproximación al fortalecimiento institucional. Eso fortalece los grupos de trabajo al interior”.

GESTIÓN INSTITUCIONAL:

- “Necesitamos un SED al interior de la ASF. Es crucial. En qué objetivos estratégicos podemos contribuir. Cómo medirnos internamente pero también como la UEF nos puede medir”.
- “Son muchos elementos articuladores. Si logramos legitimar esa forma de que nos midan, es un buen camino”.
- “Que se pueda calificar la recomendación, si es una recomendación crítica o no. ¿Cómo clasificamos las auditorías, cuáles son críticas?. Son aquellas que son estructurales en el contexto de las políticas públicas, o de alto impacto en el contexto del programa presupuestario. Una forma de medirnos es por el número de recomendaciones críticas. Que incida en la función pública, en el estado y en la sociedad”.
- “La gestión es muy cuantitativa, con indicadores muy básicos. Las cosas se entregan a tiempo. Que se cumplan los tiempos de ley es el principal indicador”.
- “No hay indicadores de resultados. Debemos pasar a medir la efectividad de las acciones. Hay que medir en base a calidad de las acciones no a la cantidad”.

CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIONAL:

- “Hay un problema en la capacitación. Hay una debilidad técnica en la definición de qué es una observación. Son los tiempos de fiscalización también, hemos reducido los plazos y eso hace que saquen el trabajo rápido. Se mide el cumplimiento de un programa de auditorías pero no al personal”.
- “El gran tema es auditar y el complemento de este gran tema es la capacitación, para que la calidad y el impacto de las auditorías cambie. Con el nuevo reglamento interior (16JUL18), el ICAD se involucra más”.
- “Otro tema crítico: tener un esquema de remuneraciones más lógico, más estructurado”.
- “Necesitamos afianzar la especialización de los auditores en temas sustantivos de los entes auditados. Capacidades de especialista en los temas. Actualizarnos también sobre cómo se ha ido conformando la Auditoría del Desempeño. Necesito especialistas en energía, en hidrocarburos, etc.”.
- “A veces a los auditores los demandan los entes auditados y no tienen defensa legal. Necesitamos un fondo de defensa, pero la Cámara no nos ha dejado. Eso mata la motivación”.

CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIONAL:

- “En RH, las capacidades técnicas están en muy buen nivel. Lo que hay que hacer es sensibilizar y capacitar en una nueva filosofía de trabajo que implica insertar nuevos valores, construir una nueva ética en el trabajo. Siento y percibo que la gente está muy acostumbrada a la verticalidad y que a los mandos altos nadie los alcanzaba, entonces no había apropiación del trabajo cotidiano, ni reconocimiento. Hay ese vacío, se siente, se respira. Hay que inyectar una nueva filosofía de trabajo”.
- “La calidad del personal auditor en todos sus niveles es un reto (profesional, técnica y humana). Se programan las auditorías y cuando se comienzan a generar los resultados los jefes vuelven a meterse. Es un tema de competencias. Llegan los auditores con mucha ignorancia de los procesos y es un tema hasta cultural”.
- “A veces se descuida el capital humano. La capacitación se centra en los temas técnicos pero falta desarrollar competencias de gestión, de liderazgo, etc.”.
- “Que hubiera mayor estabilidad laboral de las personas que trabajan en la institución. Hay mucha rotación de personal. Mucha contratación por honorarios (era insuficiente el personal que teníamos para las auditorías) y no tienen el mismo nivel económico ni prestaciones que la gente de plaza”.

CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIONAL:

- “En los sueldos, actividades adjetivas a veces ganan menos que las sustantivas”.
- “Necesitamos arraigar y retener a la gente”.
- “Hay que alinear objetivos de competencias y capacitación con el servicio profesional de carrera”.
- “Con la gente de base, se puede capacitar a gente que desde el municipio organice los recursos. Se necesita una capacitación de largo plazo y mucho apoyo tecnológico (tanto para capacitarlos como para que organicen su administración) ”.
- “Urge revisar la estructura orgánica, deben balancearse. Hay funciones duplicadas, etc.”.
- “Tenemos el mismo personal de hace 5 o 6 años, pero nos han dado nuevas atribuciones, lo que nos ha ido complicado para cumplir a cabalidad nuestras funciones.”.
- “Necesitamos mejor comunicación de arriba hacia abajo y hacia los lados. No se ha dado en los últimos años. El conocimiento se debe compartir, durante la marcha. Nosotros tenemos reuniones del Comité e individualmente con los equipos de trabajo”.

PRESUPUESTO:

- “Debemos ser un organismo autónomo presupuestariamente. Además de las libertades que ya tenemos”.
- “La independencia ya la tenemos, técnica y de gestión. Lo ideal sería que hubiera un presupuesto por porcentaje”.
- “Debemos pedir aumentos de presupuesto para integrar a los que no están de base, regularizarlos”.
- “En el presupuesto nunca nos lo han bajado, siempre lo tenemos con por lo menos la inflación. La relación con la Cámara es muy cordial”.
- “Cobrar por auditorías puede ser otra fuente de recursos”.
- “Es la primera vez que el presupuesto se deberá aprobar por una Cámara con una mayoría absoluta”.
- “Ya hace años se había planteado un piso presupuestal (presupuesto anterior más un factor de actualización). Tener eso aprobado ayudaría mucho, puedes planear y programar. Aquí no sabes si te van a aprobarlo que viene”.

PRESUPUESTO:

- “En la práctica la ASF tiene mucho margen de maniobra con el presupuesto. Una vez aprobado”.
- “Cuando presentamos el reporte a la Cámara hacemos sugerencias de modificación de leyes (cuando no hay castigo, o las sanciones son muy cortas.). Falta prescripción a las leyes o no hay reglas claras para el ejercicio del presupuesto. Con ello la ASF no puede recomendar o sancionar al que incurrió en la irregularidad. Mandamos sugerencias a la Cámara no hay seguimiento. Necesitamos hacerlos nuestros aliados, sin perder nuestra autonomía”.
- “Mientras no tengamos un presupuesto directamente establecido, con un parámetro determinado, no vamos a lograr la independencia total. Al final la Cámara nos controla”.

TECNOLOGÍA:

- “Necesitamos softwares comunes. Si las propias auditorías no manejamos el mismo lenguaje, el mismo software, y agregamos el componente político, se complica la situación”
- “No sólo en términos de RH sino también de recursos materiales, específicamente en sistemas. Fortalecer el CICSA que es la columna vertebral. Poderla exportar hacia las auditorías de los estados y conectarse hacia un sistema nacional de fiscalización”.
- “Tecnología es básica. Estamos cambiando el sistema de gestión de aprendizaje y gestión de contenidos. También el sistema de gestión administrativa”.
- “No es un problema la parte de soporte tecnológico ”.
- “Tener una auditoría moderna tecnológicamente. SICSA es un depositario de bases de datos, pero no es una herramienta de supervisión. Necesitaríamos estar conectados en línea para trabajar en tiempo real”.
- “Conectarnos en línea a todas las bases de datos. También es un tema de que nos autoricen, legal. SHCP ya tiene acceso a esa información”.

TECNOLOGÍA:

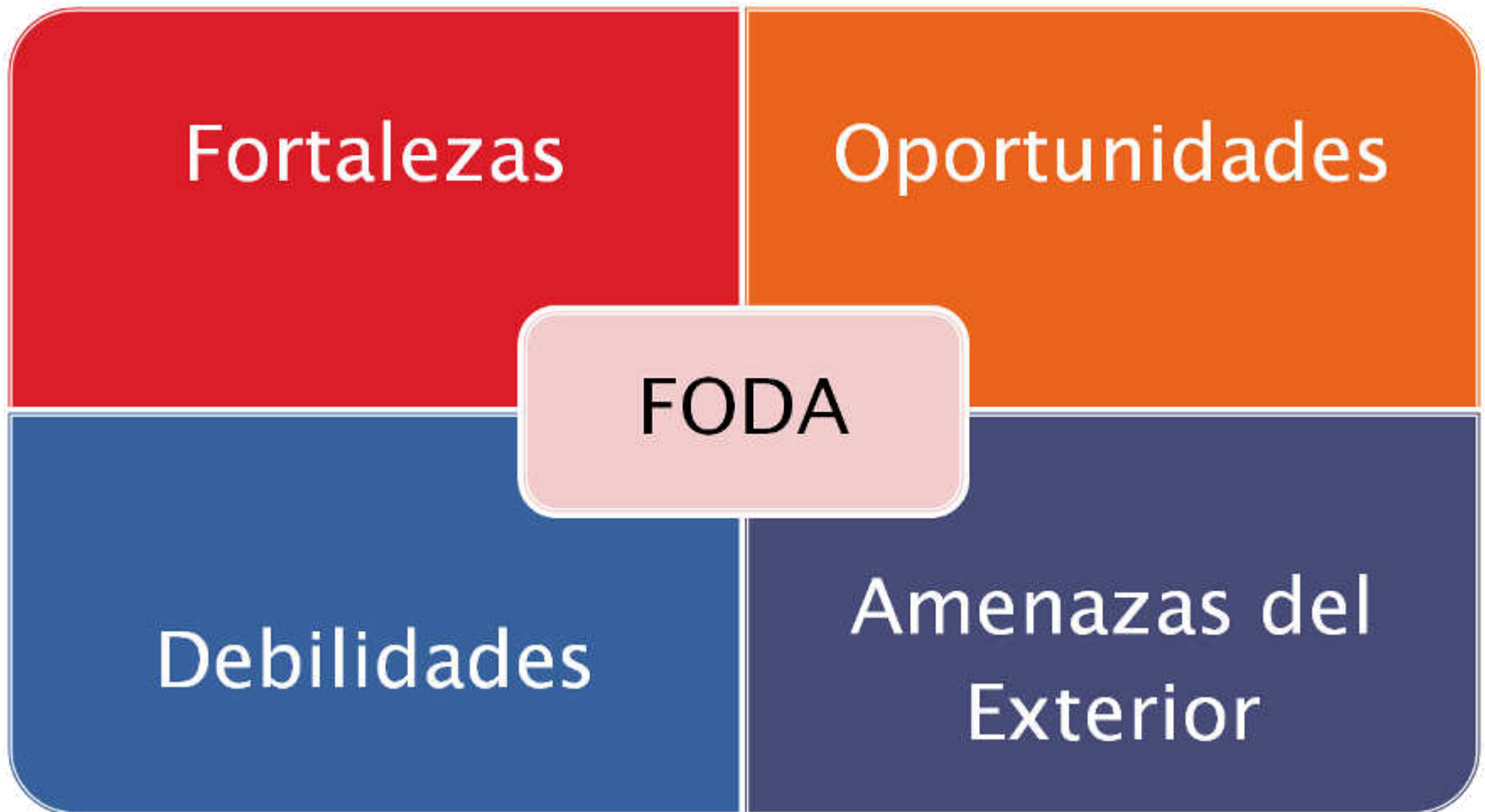
- “Hay que mejorar los controles y los sistemas. Tenemos un sistema interno, es un sistema bueno, que nos va a dar una visión muy clara y que nos permite identificar todo, pero la gente no captura todo, no se registra adecuadamente la información, etc.. Necesitamos fortalecer el control del SICSA. La gestión del sistema, el control del control. Asegurarnos que los registros del sistema sean los correctos. Falta control del control”.
- “Si no fortalecemos la vertiente tecnológica, no vamos a poder auditar en tiempo real”.
- “Debemos formar capacidades nuevas La Auditoría ya no es la auditoria en papel. La Auditoría en tiempo real es de alguna forma antitética de la Contraloría Mayor de Hacienda”.
- “En tecnología se puede crear un símil al buzón tributario de Hacienda, donde el ente auditado pudiera estar enviando expedientes, temas, etc., ahorro y mejor uso de recursos”.

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83

TENDENCIAS EXTERNAS
1. Curva de aprendizaje de los entes auditados y auditores (nuevos gobiernos entrantes)
2. Opinión pública polarizada
3. Tendencia a la centralización (gobierno federal)
4. Expectativa de la sociedad más exigente; mayores consecuencias (combate a la impunidad)
5. Resistencia a la fiscalización
6. Voluntad para combatir la corrupción
7. Cambio de la estructura orgánica de la administración pública federal
8. Ausencia de autonomía presupuestal (ASF)
9. Transformación de auditorías en base a tecnología (tendencia internacional); desarrollo de nuevas herramientas
10. Gobierno mayoritario en las Cámaras
11. Acceso a la información (sociedad más exigente)
12. Desarrollo de capacidades en los gobiernos municipales, estatales y entes federales

TENDENCIAS INTERNAS
1. Restricción presupuestal
2. Ampliación de mandato
3. Posible desmotivación de capital humano
4. Mayor grado de especialización
5. Mayores cargas de trabajo
6. Resistencia al cambio tecnológico
7. Desarrollo de competencias
8. Adopción de métodos de fiscalización con sustento en el análisis de costo beneficio (empresas productivas del estado)
9. Fortalecimiento de las estrategias de fiscalización
10. Falta de espacio físico
11. Alta rotación de personal
12. Mejora de procesos
13. Expectativas del personal sobre la institución (incertidumbre)
14. Transversalización de las auditorías

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83



FORTALEZAS

- 1) Autonomía técnica y de gestión
- 2) Experiencia de capital humano
- 3) Prestigio, reconocimiento y confianza hacia la institución
- 4) Vínculos institucionales que permiten intercambiar información para el combate a la corrupción
- 5) Liderazgo y estrategia

DEBILIDADES

- 1) Falta de garantía presupuestal
- 2) Incertidumbre y adaptación (y resistencia) al cambio
- 3) Equipos de auditores con perfiles no adecuados
- 4) Normativa poco clara para auditorías del gasto federalizado
- 5) Falta de coordinación en la planeación de auditorías
- 6) Informes de auditorías extensos
- 7) No se acreditan suficientemente las irregularidades

OPORTUNIDADES

- 1) Plazo suficiente para implementar la estrategia
- 2) Nuevo liderazgo
- 3) Reforzar y mantener el posicionamiento favorable
- 4) Aprovechar el avance tecnológico
- 5) Afianzar la capacitación especializada

AMENAZAS

- 1) Reformas legislativas
- 2) Reducción del presupuesto
- 3) Fenómenos naturales (impacto en infraestructura)
- 4) Ataques cibernéticos
- 5) Sobre expectativas de la Comisión de Vigilancia de la ASF
- 6) Limitación de la autonomía
- 7) Desarticulación de los 4 Sistemas

<p><u>Factores Internos</u></p> <p><u>Factores Externos</u></p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS MAXI-MAXI</p> <p><u>MAXIMIZAR “F” y “O”</u></p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS MAXI-mini</p> <p><u>MAXIMIZAR “O” y minimizar “D”</u></p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS mini-MAXI</p> <p><u>minimizar “A” y MAXIMIZAR “F”</u></p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA mini-mini</p> <p><u>minimizar “D” y minimizar “A”</u></p>

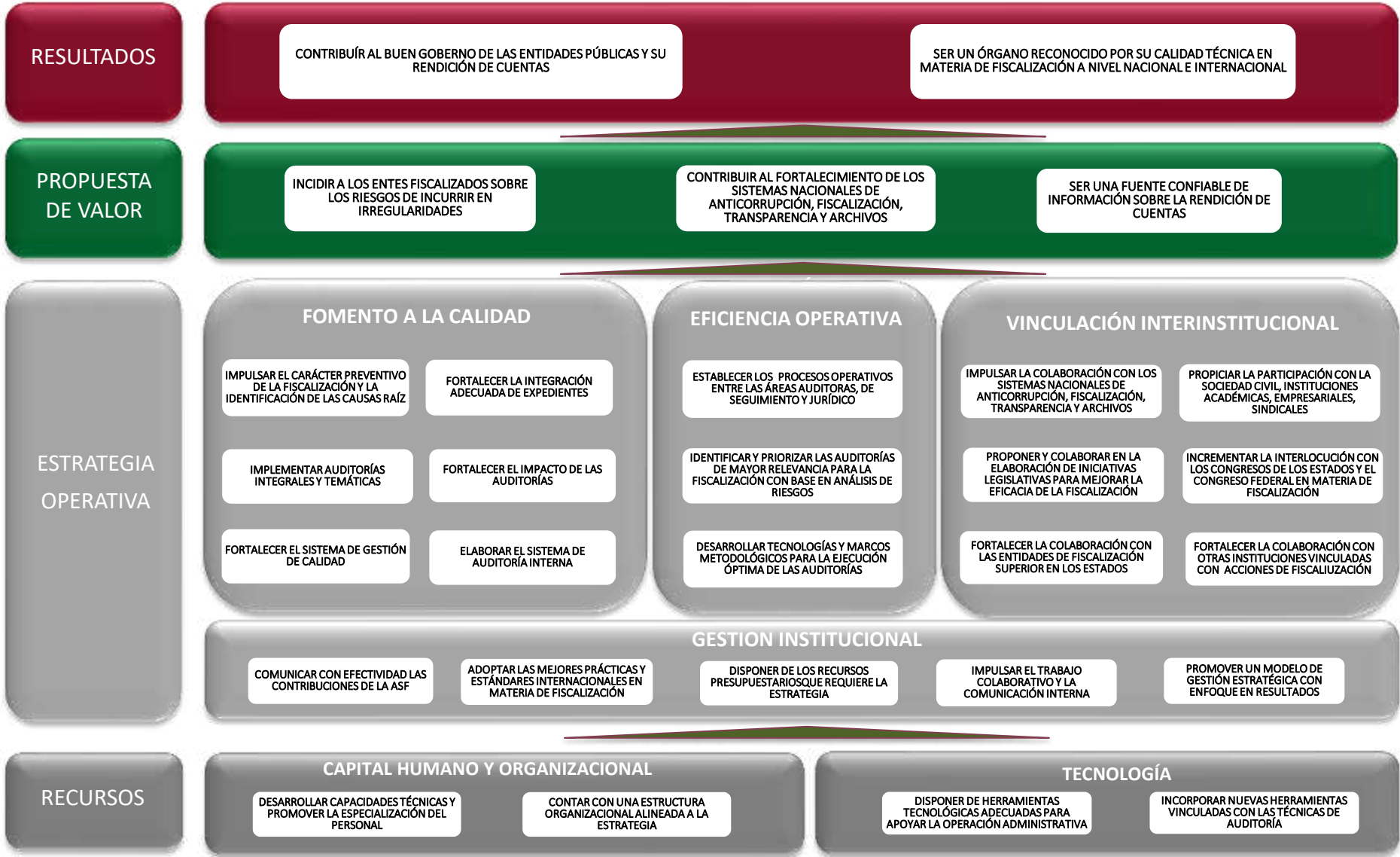
<p style="text-align: center;"><u>MAXIMIZAR FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía presupuestal ayudaría a mantener la autonomía técnica y de gestión. 2. Profundizar en la capacitación especializada. 3. Fortalecer la transparencia, la claridad de la información. 4. Actuar con objetividad, independencia. 5. Mejorar la pagina web. 6. Crear app para celular; acceso móvil a informes de auditorias. 7. Crear grupo interinstitucional para el seguimiento a casos relevantes con reuniones periódicas. 8. Crear bases de datos (“big data”) y capacidad de análisis e interacción de las bases (ej.: geo referenciación) con datos de las auditorias publicas. 9. Desarrollar instrumentos tecnológicos para fortalecer mecanismos de fiscalización. 10.Reformas constitucionales y legales en el ámbito de la fiscalización; fortalecer los elementos normativos. 	<p style="text-align: center;"><u>MINIMIZAR DEBILIDADES Y MAXIMIZAR OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar en la ASF la identificación de brechas, vulnerabilidades e implementar acciones que ataquen esas vulnerabilidades. 2. Fortalecer las acciones vinculadas con el posicionamiento de la institución.
<p style="text-align: center;"><u>MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer reformas legislativas que fortalezcan a la fiscalización superior. 2. Que exista garantía presupuestal. 3. Migración de información del SICSA a la nube para su resguardo. 4. Desarrollar nuevas tecnologías a la medida de nuestros requerimientos. 5. Fortalecimiento de un servicio civil de carrera. 6. Modelo de desempeño para el personal de ASF. 7. Posicionarnos en los 4 Sistemas mediante el liderazgo de la ASF. 8. Fortalecer el marco normativo que regula la fiscalización. 9. Fortalecer la coordinación y los procesos institucionales. 10. Perfeccionar procesos e instructivos para la fiscalización y resultados. 11. Desarrollar protocolo de riesgos en caso de fenómenos naturales. 12. Desarrollar y fortalecer los protocolos de seguridad de la ASF. 13. Fortalecer la planeación estratégica. 	<p style="text-align: center;"><u>MINIMIZAR DEBILIDADES Y AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento institucional. 2. Fortalecer los vínculos y la comunicación con el Poder Legislativo. 3. Diseño y promoción de un nuevo Sistema Nacional de Carrera para la Fiscalización. 4. Desarrollar capacidades y habilidades a todo el Sistema de Fiscalización.

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83

MAPA ESTRATEGICO DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN 2018 – 2026

Misión: “Fiscalizar los recursos públicos para prevenir prácticas irregulares y contribuir al buen gobierno”

Visión: “Ser un actor clave en el fortalecimiento de políticas públicas, instituciones y el buen uso de los recursos de la Federación”



Misión previa: “Fiscalizar el uso de los recursos públicos federales mediante auditorías a toda entidad fiscalizable para prevenir prácticas irregulares y contribuir a la buena gobernanza del sector público bajo los principios constitucionales”

Misión Modificada:

“Fiscalizar los recursos públicos para prevenir practicas irregulares y contribuir al buen gobierno”

Visión previa: *“Ser reconocido por la opinión pública como un actor clave en el fortalecimiento de políticas públicas, instituciones y el buen uso de los recursos de la Federación”*

Visión Modificada:

“Ser un actor clave en el fortalecimiento de políticas públicas, instituciones y el buen uso de los recursos de la Federación”

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83

Objetivo General del Proyecto

- Desarrollar la planeación estratégica de la Auditoría Superior de la Federación para el período 2018-2026 y desdoblar su contenido hacia la estructura operativa, fortaleciendo los resultados y apoyando la gestión institucional.

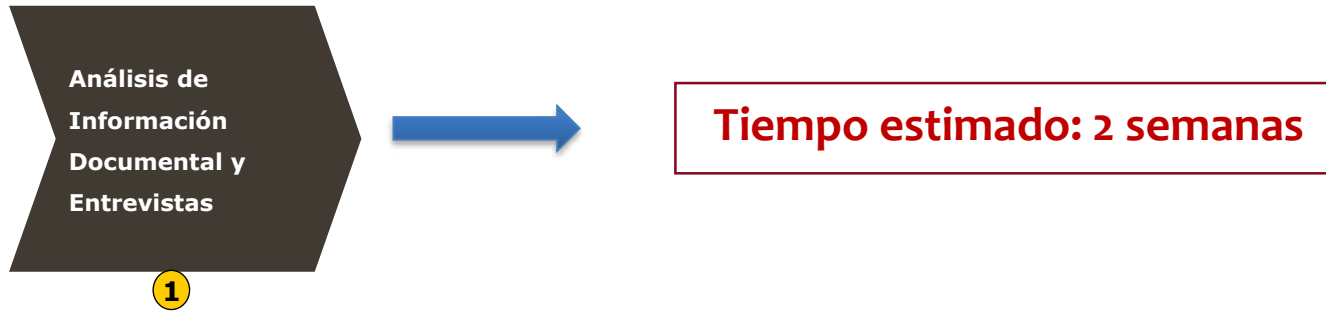
- El proyecto está dividido en tres etapas:



Etapa 1: Reflexión y Traducción Estratégica

- La primera etapa se subdivide a su vez en tres fases:

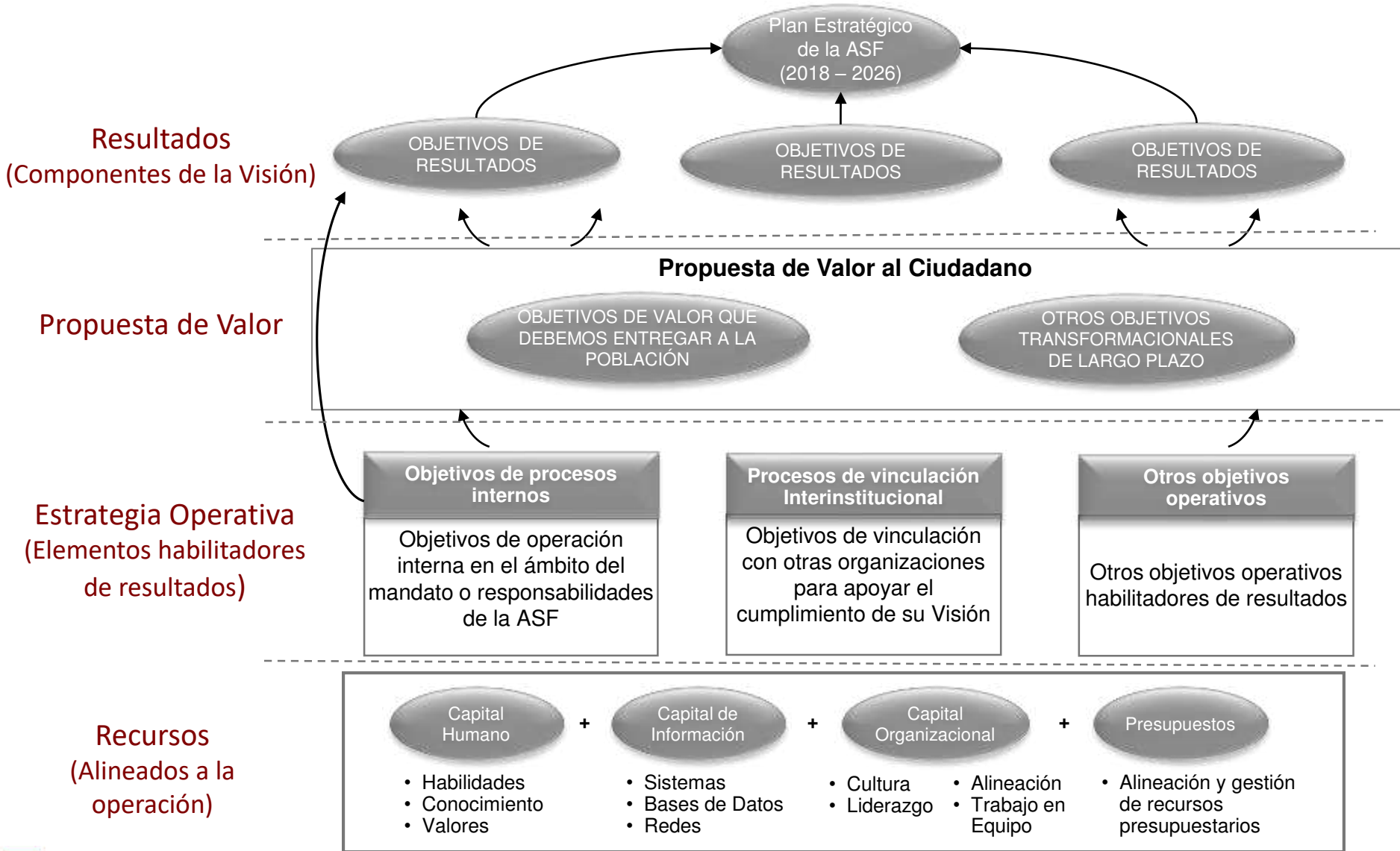




ACTIVIDADES:

1. Revisión y análisis de información documental: objetivos estratégicos, iniciativas en marcha, perspectivas de visión, prioridades, lineamientos institucionales, etc.
2. Entrevistas individuales al equipo de liderazgo (con responsabilidad tanto en la definición como en la ejecución de la estrategia).
3. Construcción de borrador de Mapa Estratégico institucional.
4. Definición de agenda y logística de reunión de planeación estratégica.
5. Prevalidación de avances.

Ejemplo Ilustrativo de Mapa Estratégico



- **OBJETIVO:** integrar información y los puntos de vista del equipo de liderazgo de la ASF para construir el borrador del Mapa Estratégico Institucional.

- **Enfoque de las entrevistas:**

- Conocer el punto de vista de los entrevistados sobre los resultados esperados para la ASF al año 2026, desde su perspectiva individual (visión estratégica).
- Identificar los temas críticos de operación (procesos, iniciativas, estructura operativa) que podrían reforzar los procedimientos internos de ejecución y gestión estratégica para lograr la Visión.
- Identificar temas críticos en términos de los recursos necesarios para impulsar eficazmente los temas operativos anteriores.
- Al inicio de las entrevistas se explicará este enfoque.
- El resultado de las entrevistas se integrará en un formato de Mapa Estratégico vinculando objetivos en relaciones de causalidad, que facilite su implementación y seguimiento y provea información completa y oportuna para apoyar la toma de decisiones.
- **Duración de las entrevistas:** entre 60 y 90 minutos, aproximadamente.
- **Lugar de las entrevistas:** oficina del entrevistado.

A partir de su experiencia individual y sus responsabilidades en la ASF:

1. ¿Cuál es su Visión de la ASF para el año 2026?, ¿qué resultados le gustaría ver a nivel institucional?
2. Desde la perspectiva de estos resultados, ¿para quién trabaja la ASF?, ¿cuál es la propuesta de valor de la organización para el público objetivo?
3. Para cumplir los resultados y generar el valor social esperado, ¿cuáles son los temas críticos habilitadores?, ¿qué debe ocurrir en la operación cotidiana de la ASF para cumplir su visión?
4. Para operar debidamente estos habilitadores, ¿qué recursos necesita la ASF? (humanos, tecnológicos, presupuestarios)

Estructura de Proyecto: Principales Actividades por Etapa

1

REFLEXIÓN Y
TRADUCCIÓN
ESTRATÉGICA

OCTUBRE

- Revisión y análisis de información documental.
- Entrevistas individuales a directivos seleccionados.
- **Taller de Planeación Estratégica:**
 - **Revisión de Misión y Visión.**
 - **Análisis de tendencias de impacto.**
 - **Análisis FODA**
 - **Construcción del Mapa Estratégico Institucional**
 - **Definición de Agenda de Cambio**
 - **Identificación de principales iniciativas estratégicas**
- Documentación de resultados.
- Capacitación metodológica

2

MODELO DE
EJECUCIÓN
ESTRATÉGICA

OCTUBRE - NOVIEMBRE

- Reuniones individuales de trabajo con los responsables de los objetivos estratégicos incluidos en el Mapa para:
 - Identificación y su caso complementación o definición de indicadores de contribución para cada objetivo del Mapa Estratégico Institucional.
 - Identificación y su caso complementación o definición de metas de desempeño de cada indicador.
 - Definición y alineación del portafolio de iniciativas estratégicas transversales a nivel institucional (incluyendo etapas o hitos de desempeño, entregables de cada etapa o hito y sus responsables, así como fechas límite de los entregables.
- Documentación de resultados.

3

ALINEACIÓN
ESTRATÉGICA

NOVIEMBRE - DICIEMBRE

- Construcción de Mapas Estratégicos de contribución de 11 áreas en la primera línea de reporte al Auditor Superior de la Federación.
- Para cada uno de los objetivos estratégicos incluidos en los Mapas de contribución:
 - Indicadores de desempeño alineados con los indicadores del Mapa institucional.
 - Metas para cada indicador alineadas con las metas del Mapa institucional.
 - Portafolio de proyectos priorizados y alineados con los objetivos de los mapas de contribución, alineados con los proyectos transversales institucionales.
- Capacitación a personal involucrado en cada área.

	TEMAS	HORARIO ESTIMADO
1	Apertura de Sesión	10:00 - 10:10
2	Introducción metodológica	10:10 - 10:20
3	Revisión de Misión	10:20 - 10:40
4	Análisis y Priorización de Tendencias de Impacto	10:40 - 11:00
5	Análisis FODA	11:00 - 11:30
6	Revisión de Visión	11:30 - 12:00
7	Construcción del Mapa Estratégico (y resultados de encuestas)	
7.1.-	Objetivos de la Perspectiva de Resultados (componentes de la visión)	12:00 - 12:10
	<i>Intervención del Auditor Superior de la Federación</i>	
7.2.-	Objetivos de la Perspectiva de Propuesta de Valor	12:10 - 12:30
7.3.-	Objetivos de la Perspectiva de Estrategia Operativa	12:30 - 13:30
7.4.-	Objetivos de la Perspectiva de Recursos	16:15 - 16:45
	Comida	14:00 - 15:00
8	Construcción de Agenda de Cambio	15:00 - 15:30
9	Primera Lista de Iniciativas Estratégicas (Agenda Legislativa)	15:30 - 16:30
10	Próximos Pasos	16:30 - 17:00
	<i>Clausura del Auditor Superior de la Federación</i>	17:00 p. m.

Proceso de Planeación y Ejecución Estratégica

- La secuencia de los temas en Agenda abarca las etapas de un proceso completo de reflexión y definición estratégica, así como su traducción a un modelo que facilite su ejecución y gestión:





FUENTE: Kaplan/Norton – The Execution Premium (Harvard Business Press 2008)

tantum México

Londres 253

Col. Juárez

C.P. 06600

México D.F.

+(52) 55 41702200

tantum.com

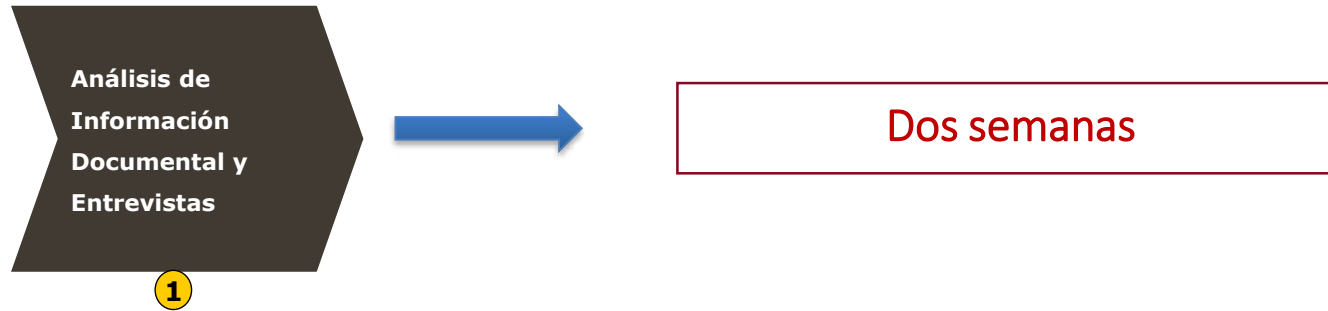
Basilea . Bogotá . Buenos Aires . Dubai . Guatemala . Guadalajara . Ciudad de México . Milán . Munich . Quito . Riyadh . Santiago . Sao Paulo

- El proyecto está dividido en 3 etapas.



- La primera etapa se subdivide en tres fases:





- Revisión y análisis de información documental: objetivos estratégicos, iniciativas en marcha, perspectivas de visión, prioridades, lineamientos institucionales, etc.
- Entrevistas individuales a directivos seleccionados (con responsabilidad tanto en la definición como en la ejecución de la estrategia).
- Construcción de borrador de Mapa Estratégico Institucional.
- Definición de agenda y logística de reunión de planeación estratégica.
- Prevalidación de avances.

A partir de su experiencia individual y sus responsabilidades en la ASF:

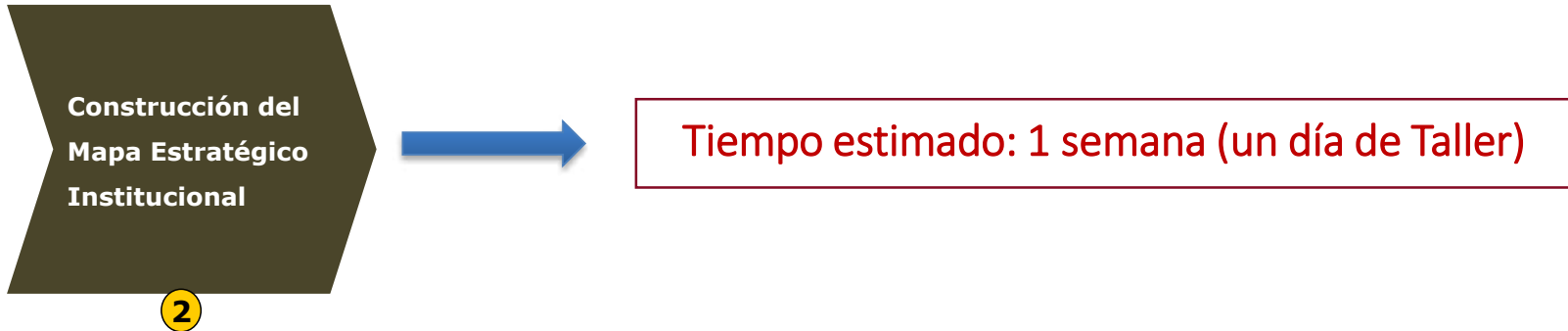
1. ¿Cuál es su Visión de la ASF para el año 2026?, ¿qué resultados le gustaría ver a nivel institucional?
2. Desde la perspectiva de estos resultados, ¿para quién trabaja la ASF?, ¿cuál es la propuesta de valor de la organización para el público objetivo (clientes)?
3. Para cumplir los resultados y generar el valor social esperado, ¿cuáles son los temas críticos habilitadores?, ¿qué debe ocurrir en la operación cotidiana de la ASF para cumplir su visión?.
4. Para operar debidamente estos habilitadores, ¿qué recursos necesita la ASF? (humanos, tecnológicos, presupuestarios)

La información recabada en las entrevistas se ha integrado en un primer borrador del Mapa Estratégico Institucional de la ASF .

El Mapa Estratégico es una herramienta que facilita la ejecución y la gestión de la estrategia. Integra objetivos en relaciones de causa y efecto.

- Se consultaron las siguientes fuentes documentales:
 1. Plan Estratégico de la ASF 2011 – 2017 (enero, 2011)
 2. Planeación Estratégica. Manual del INTOSAI para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (2009).
 3. Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (julio, 2016).
 4. Manual de Organización de la ASF (abril, 2017).
 5. Marco Normativo General para la Fiscalización Superior (abril, 2017).
 6. Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2017 por Ente Fiscalizado (septiembre, 2018).
 7. Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2017 por Objeto Fiscalizado (septiembre, 2018).
 8. Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (noviembre, 2014)
 9. Proyecto de Plan Estratégico (2018-2026)
 10. Nota Metodológica para Fortalecer la Planeación Estratégica de Auditorías de Desempeño en la ASF (2018).

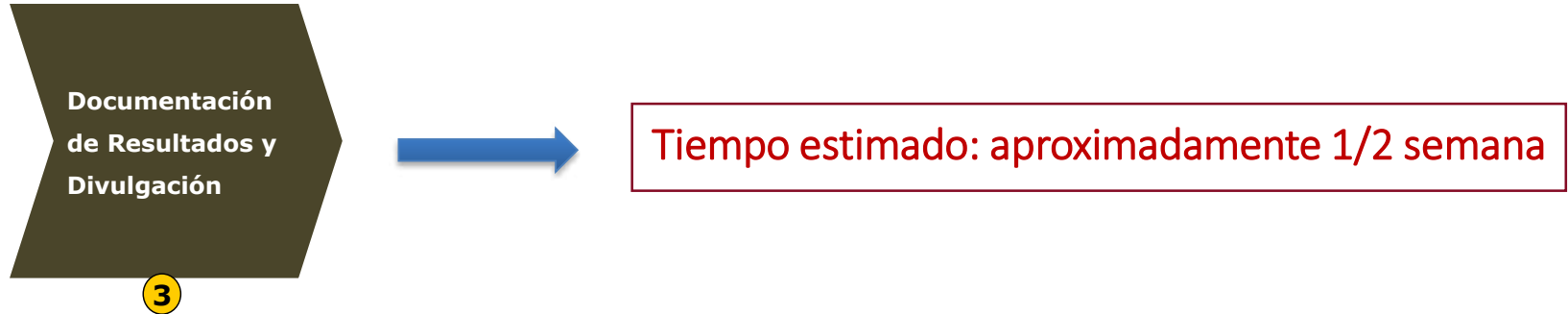
- Se consultaron las siguientes fuentes documentales:
 11. Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (2016)
 12. Ley General de Contabilidad Gubernamental (enero, 2018)
 13. Ley General de Responsabilidades Administrativas (julio, 2016)
 14. Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (julio, 2016)
 15. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (diciembre, 2015)
 16. Ley Federal de Procedimiento Administrativo (mayo, 2018)
 17. Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios (enero, 2018)
 18. Ley de Coordinación Fiscal (enero, 2018)



- Moderación de reunión de planeación estratégica.
- Análisis del entorno de la organización, tendencias de impacto y dinámica de FODA.
- Discusión y validación del Mapa Estratégico institucional.
- Generación de consensos entre el equipo de liderazgo.
- Construcción de Agenda de Cambio.
- Revisión y priorización de iniciativas y acciones críticas para lograr los objetivos.
- Identificación de posibles obstáculos para el logro de la estrategia.

Propuesta Preliminar de Agenda del Taller de Planeación

	TEMAS	HORARIO ESTIMADO	TIEMPO (minutos)
1	Apertura de Sesión	09:00 - 09:10	10
2	Introducción metodológica	09:10 - 09:25	15
3	Revisión de Visión y Misión	09:25 - 10:10	45
4	Análisis y Priorización de Tendencias de Impacto	10:10 - 11:00	50
5	Análisis FODA	11:00 - 12:00	60
	Receso	12:00 - 12:15	15
6	Construcción del Mapa Estratégico (y resultados de encuestas)		
6.1.-	Objetivos de la Perspectiva de Resultados (componentes de la visión)	12:15 - 13:00	45
6.2.-	Objetivos de la Perspectiva de Propuesta de Valor	13:00 - 14:00	60
	Comida	14:00 - 15:00	60
6.3.-	Objetivos de la Perspectiva de Estrategia Operativa	15:00 - 16:30	90
6.4.-	Objetivos de la Perspectiva de Recursos	16:30 - 17:00	30
7	Construcción de Agenda de Cambio	16:30 - 17:30	60
8	Primera Lista de Iniciativas Estratégicas	17:30 - 18:30	60
9	Próximos Pasos y Cierre de Sesión	18:30 - 19:00	30



- Ajustes puntuales del Mapa Estratégico.
- Documentación de resultados.
- Presentación de resultados en los foros que el cliente indique.
- Preparación de actividades de la siguiente etapa.

tantum México

Londres 253

Col. Juárez

C.P. 06600

CDMX

+(52) 55 41702200

tantum.com

Basilea . Bogotá . Buenos Aires . Dubai . Guatemala . Guadalajara . México DF . Milán . Munich . Quito . Riyadh . Santiago . Sao Paulo

	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Entregables:	
1. Resultados de encuestas	5
2. Tendencias de impacto priorizadas	44
3. Resultados del análisis FODA	47
4. Mapa Estratégico Institucional (objetivos estratégicos)	52
5. Documentos de divulgación	56
6. Capacitación al equipo de liderazgo sobre las metodologías a usar	83

Componentes de una Estrategia que Genera Resultados

- Un proceso integral de desarrollo e implementación de una estrategia que genere resultados debe contener al menos las siguientes tres etapas básicas:
 - 1. Planeación de la estrategia:** definir la Visión, lo que se quiere lograr en un plazo determinado en materia de estrategia. Es plantear un futuro posible, definir los objetivos a alcanzar.
 - 2. Ejecución de la estrategia:** significa llevar a cabo lo definido en la etapa de planeación mediante la implementación de iniciativas factibles y el cumplimiento de objetivos pragmáticos impulsores del resultado.
 - 3. Gestión de la estrategia:** esta etapa abarca la evaluación de resultados, la medición oportuna de los impactos de las acciones tomadas en la etapa de ejecución, su seguimiento y la toma de decisiones oportunas enfocadas en resultados.

Barreras a una Excelente Ejecución...



“No contamos con un modelo integral para evaluar el desempeño de nuestra estrategia y adaptarla”

Dificultad para Medir el Desempeño en la Ejecución de la Estrategia



“No tenemos bien identificados los impactos de nuestras acciones cotidianas sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos”

Desconexión entre la Estrategia y las Acciones Cotidianas



“No tenemos información suficiente para definir nuestra estrategia o lo hacemos de forma muy general”

Estrategia y Visión poco Claras



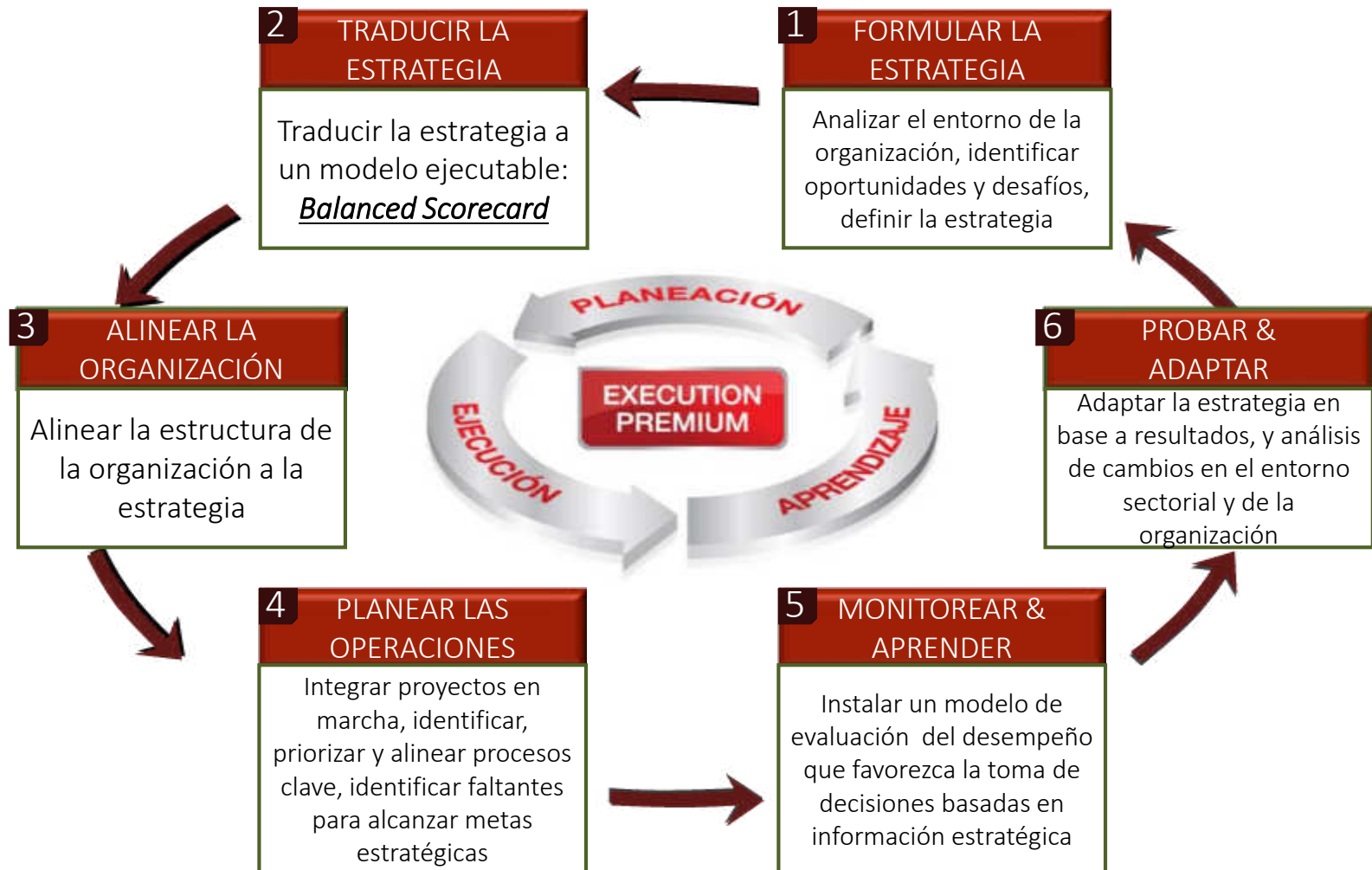
“Trabajamos los temas de manera desintegrada y sin contribuir a objetivos comunes”

Falta de Alineación de la Organización

- Se propone la utilización de la metodología “Execution Premium”, desarrollada por los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard, de amplio reconocimiento por su efectividad tanto en el sector público como en el privado.

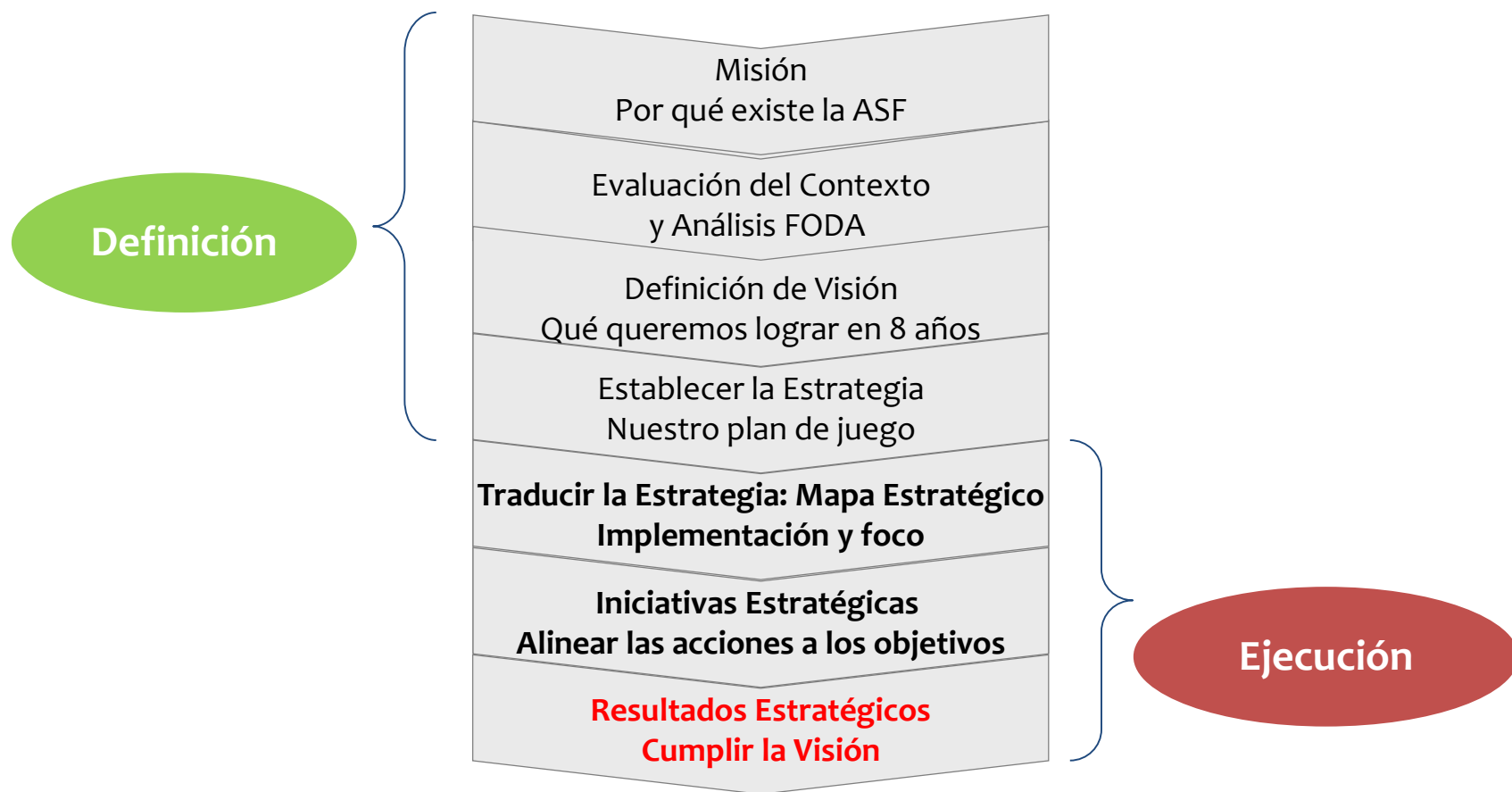


- El modelo plantea que una estrategia bien diseñada y una ejecución formidable son los elementos necesarios para obtener resultados sostenibles.



Proceso de Planeación y Ejecución Estratégica

- La secuencia de los temas en Agenda abarca las etapas de un proceso completo de reflexión y definición estratégica, así como su traducción a un modelo que facilite su ejecución y gestión:

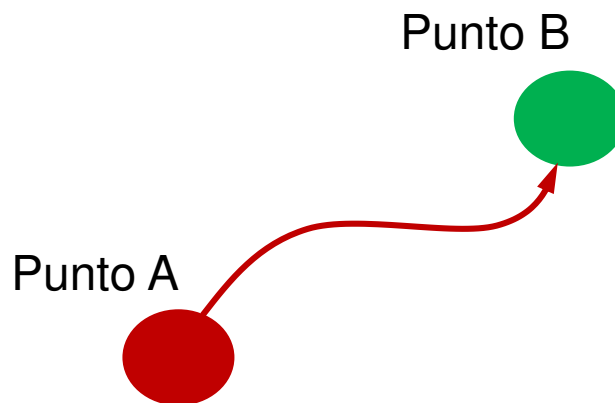


- Define la **razón de existencia** de la ASF.
- Define el **propósito principal y específico** de la ASF.
- Es **perdurable en el tiempo** (largo plazo), cambiando rara vez.
- Examina la razón de existir de la organización, reflejando las motivaciones necesarias para guiar comportamientos y garantizar el efectivo trabajo.
- Debe ser **ajustada en caso de cambios profundos** en la realidad o en el entorno de la organización.

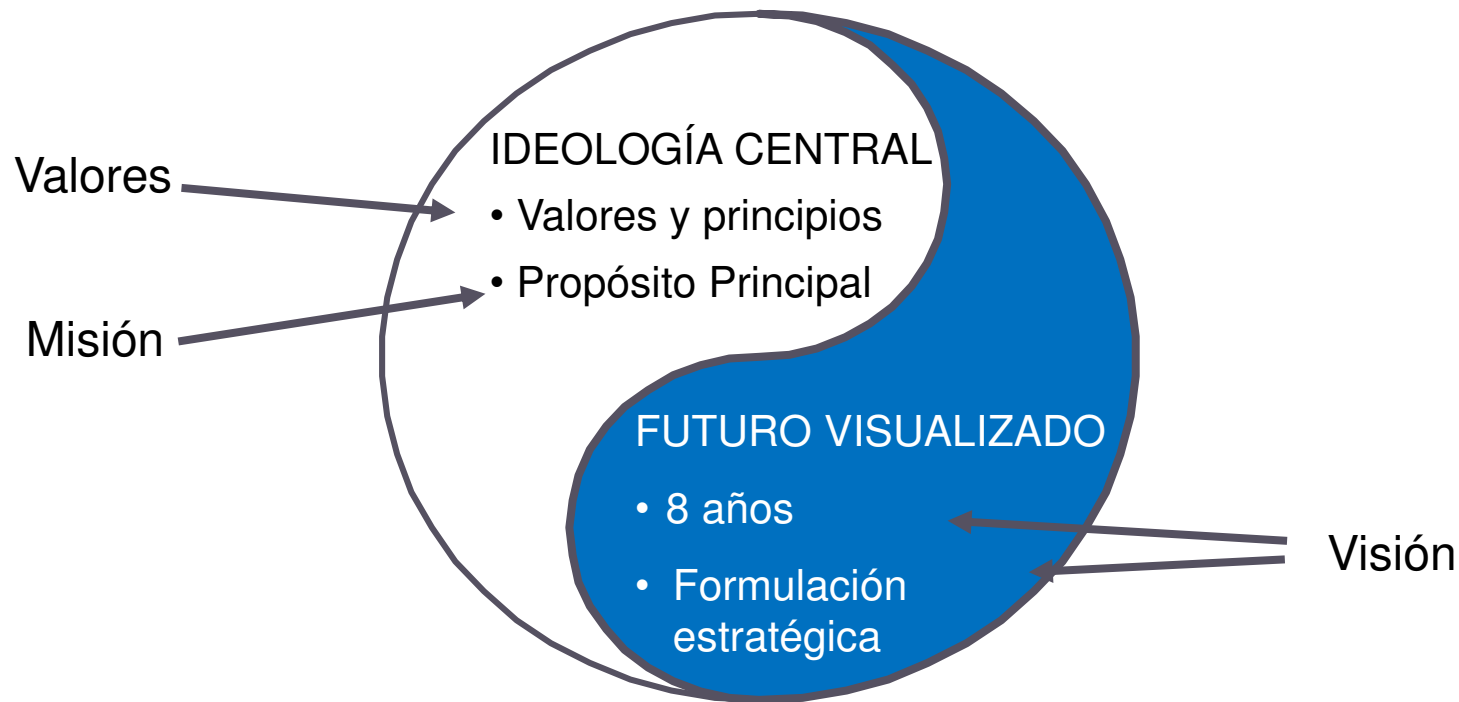
La Misión debe:

- **Inspira la Actividad:** mientras que una Misión cambia rara vez, debe inspirar la mejora continua de la organización. Dado que la Misión nunca puede ser realizada completamente, debe poner a la organización en movimiento, estimulando el cambio y la acción.
- **Perdurar en el tiempo:** la declaración de una Misión debe ser escrita para durar mucho tiempo. Mientras que las estrategias y planes cambian periódicamente, la Misión debe perdurar como la columna vertebral de la organización, sirviendo de marco para las futuras decisiones.
- **Ser sencilla y comprensible:** La Misión debe ser escrita para que sea comprendida por todos los interesados. Una Misión efectiva es aquella que le llega a la gente en lo más profundo, los motiva y los moviliza para conseguir el propósito de la organización.

- Proporciona un rumbo, propósito y oportunidad para generar un desempeño superior en un plazo determinado (tres años, seis años).
- Provee una descripción de lo que la organización pretende lograr en dicho plazo.
- Se basa en la Misión, pero estableciendo el rumbo hacia donde se quiere ir en el futuro.
- Es la Misión en acción.



El Concepto de Ideología Central y Futuro Visualizado



Cerrar la Brecha entre Definición y Ejecución



Después de la Visión: se Traduce la Estrategia para la Ejecución

¿Qué resultados debemos generar para cumplir la Visión?

Para generar esos resultados,
¿cuál es nuestra Propuesta Única de Valor a la Sociedad?

Para entregar nuestra propuesta de valor,
¿cuáles son los temas críticos en los que debemos enfocarnos?

Para operar los temas críticos,
¿que Recursos necesitamos?

El Mapa Estratégico es una herramienta que integra objetivos en relaciones de causa y efecto, para facilitar la ejecución de la estrategia y gestionarla con éxito

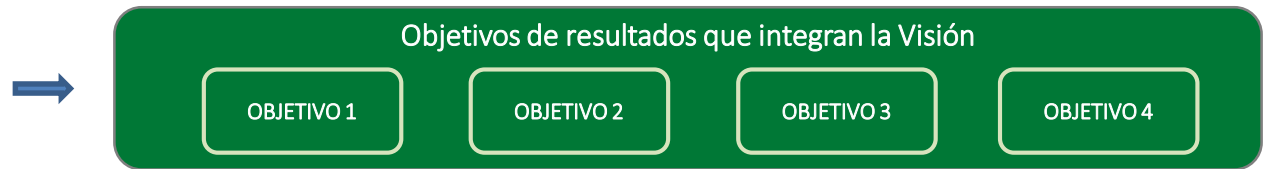
Estructura del Mapa Estratégico

En el contexto de su misión, se define la visión estratégica de la ASF para el período 2018-2026:



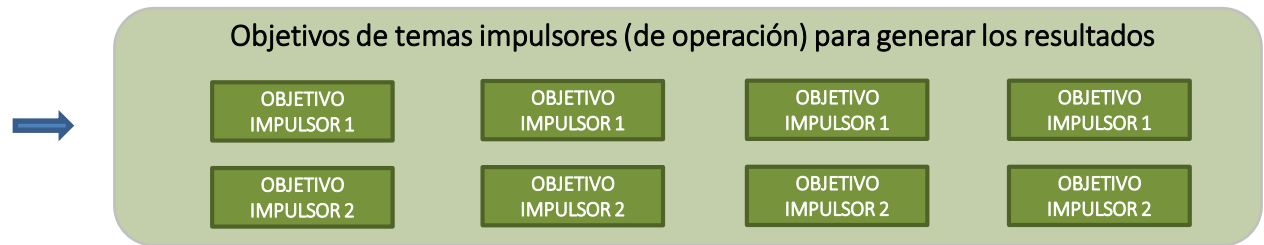
La visión se desgrega en objetivos específicos de resultados:

(Qué lograr)



Para generar los resultados, se definen objetivos impulsores de los mismos:

(Cómo lograrlo)



Para poder operar los impulsores de resultados, se definen objetivos habilitadores:

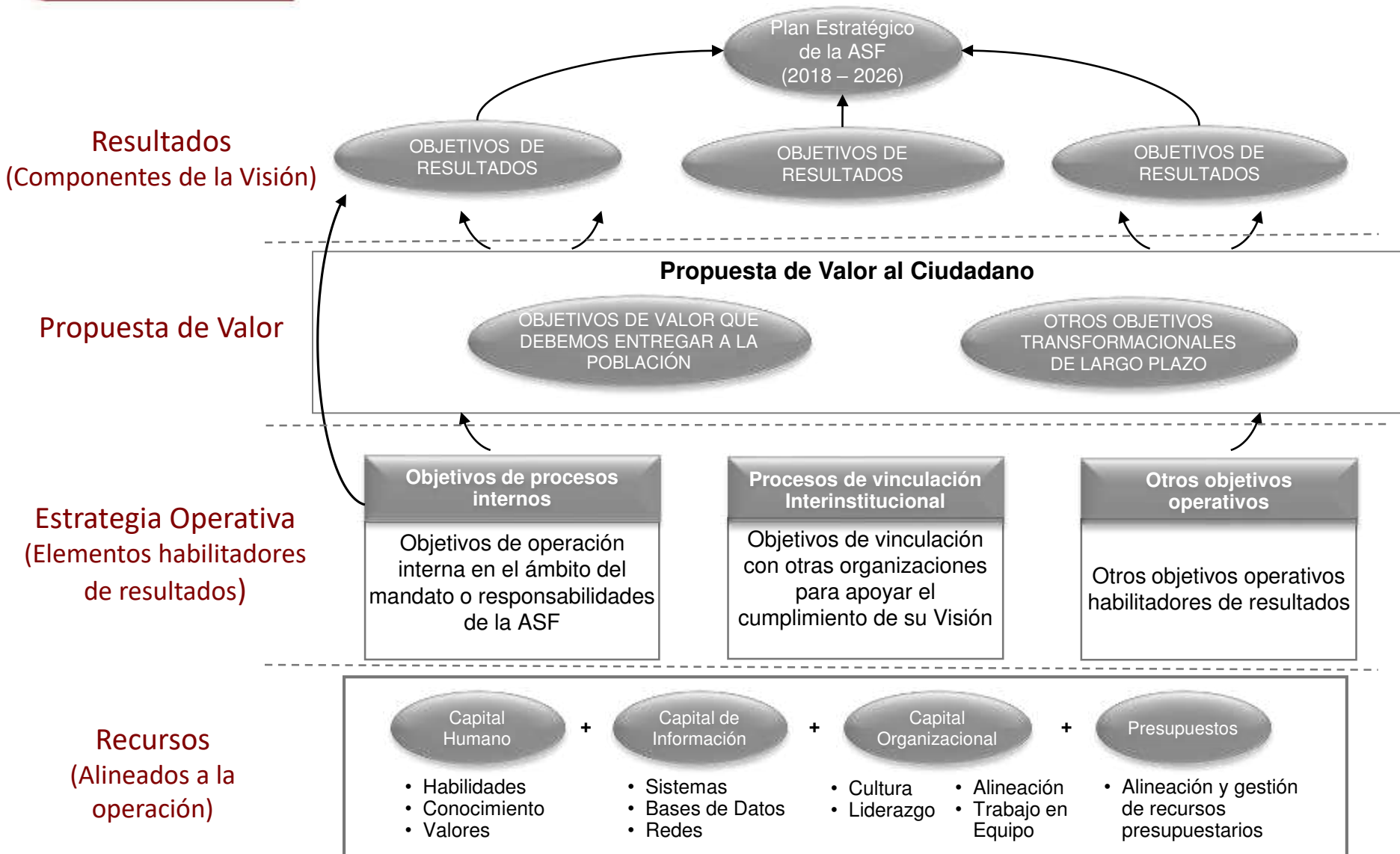
(Con qué lograrlo)



La visión estratégica se desgrega en objetivos específicos de resultados.

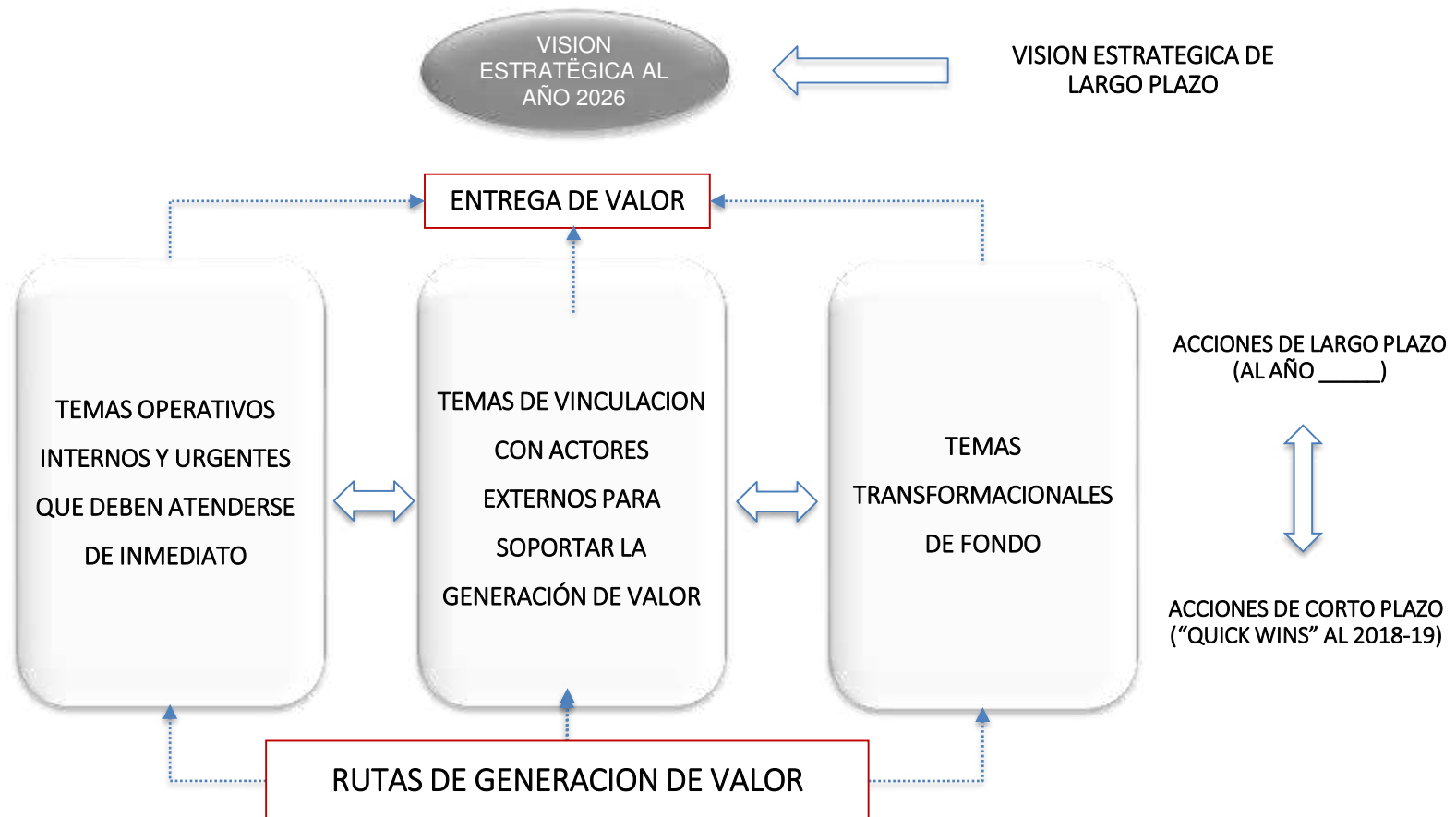
Los resultados se generan trabajando en objetivos impulsores, así como recursos alineados (objetivos habilitadores), los cuales van acompañados de un portafolio de iniciativas estratégicas gestionables, las cuales se integran pueden integrarse en un plan operativo.

Ejemplo Ilustrativo de Mapa Estratégico



Rutas de Generación de Valor

- El Mapa Estratégico permite identificar rutas de generación de valor para el año inmediato de manera integral con las rutas de generación de valor en la Visión de largo plazo, manteniendo el control operativo:

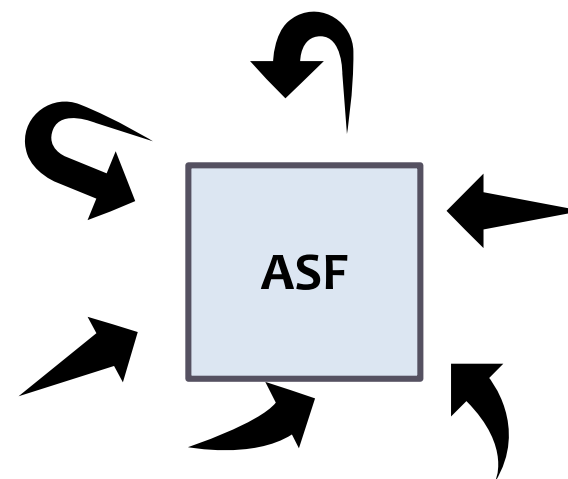


Para Definir la Visión: Analizar el Entorno



Entendimiento del Contexto

- **Son impactos esperados en la organización para los próximos 8 años, ya sean externos:**
 - Cambios en el entorno político y económico
 - Cambios en el ánimo social
 - Tendencias tecnológicas o de otro tipo
 - Cambios en el escenario internacional
 - Otros
- **O internos:**
 - Cambios en la disponibilidad de recursos
 - Ajustes organizacionales
 - Cambios en el alcance de su mandato
 - Modificaciones en la forma de operar
 - Otros

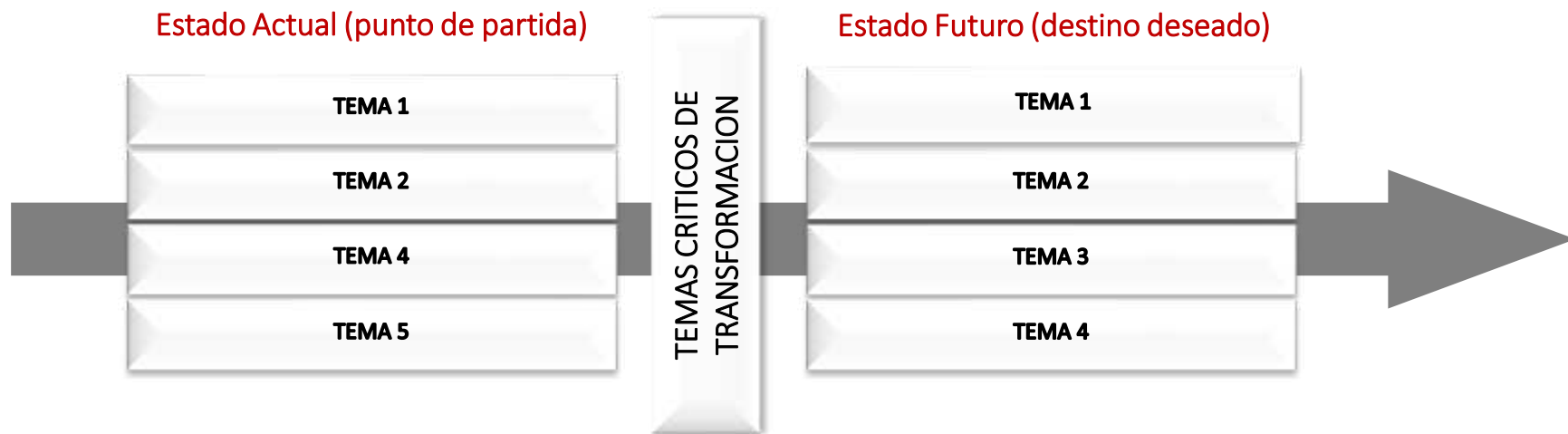


¿Qué es
La Agenda del Cambio?

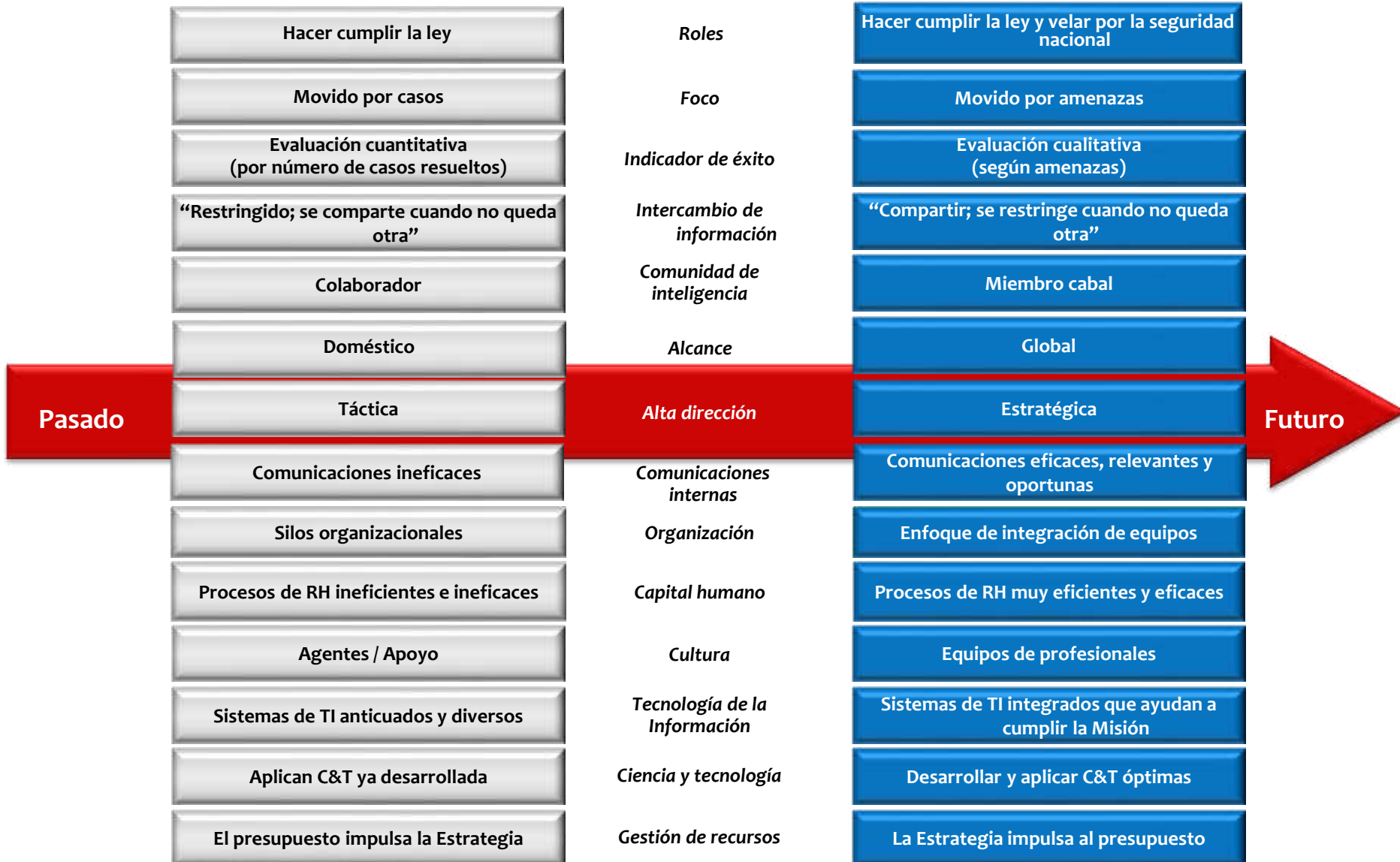


Concepto y Utilidad de la Agenda de Cambio

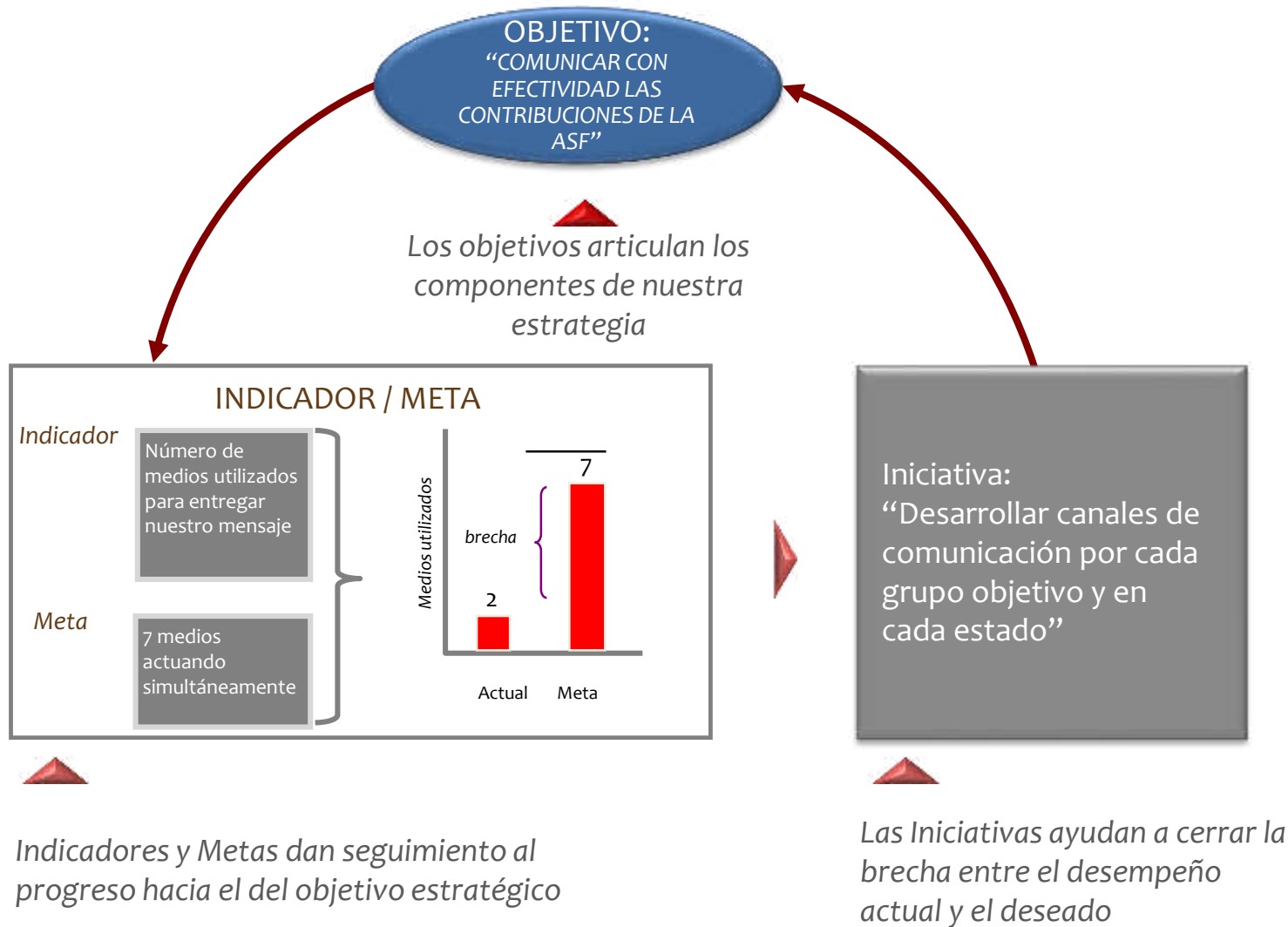
- Una vez definido el Mapa Estratégico, la Agenda de Cambio permite identificar los grandes temas que deben ser transformados para viabilizar la ejecución estratégica.
- Una agenda de cambio motiva y describe la travesía deseada para lograr la Visión y cumplir la misión, en temas específicos:



- La definición de temas en la Agenda de Cambio permite definir con mayor precisión las iniciativas estratégicas que acompañan al Mapa Estratégico y generar consensos alrededor de las mismas.

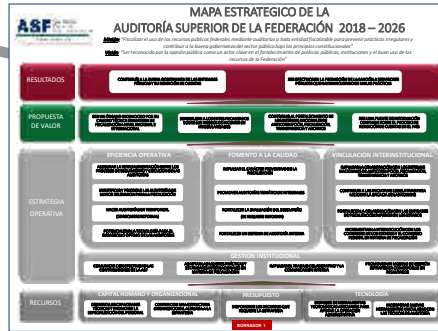


Las Iniciativas o Líneas de Acción se implementan para cerrar brechas de desempeño



Integrando la estrategia con las acciones para apoyar una toma de decisiones efectiva

“PROCESO PERMANENTE DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN”



Implementar la Estrategia

Ciclo de Gestión Estratégica

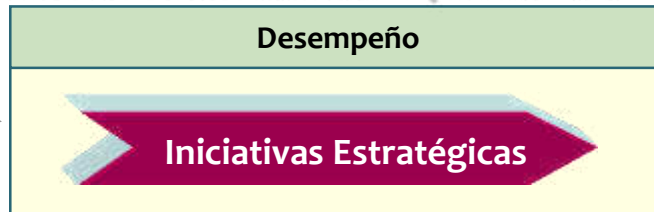
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
Perspectiva Financiera Ampliar Composición de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Composición de Ingresos Crecimiento de los Ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo = +10% +25% 		
Perspectiva del Cliente Aumentar la Confianza del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el Segmento Participación en los gastos totales del cliente Satisfacción del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 25% 50% 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa de Segmentación Encuestas sobre Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> \$ XXX \$ XXX
Perspectiva Interna Venta Cruzada de la Línea de Productos	<ul style="list-style-type: none"> Coefficiente de ventas cruzadas Horas con el Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 2.5 1hr/T 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa de Planificación Financiera Oferta Integrada de Productos 	<ul style="list-style-type: none"> \$ XXX \$ XXX
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Desarrollar Habilidades Estratégicas, Tener Acceso a la Información Estratégica, Alinear las Metas Personales	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del Capital Humano Disponibilidad de Aplicaciones Estratégicas Metas vinculadas al BSC 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Planificador Estratégico Certificado Archivo Integrado del Cliente Actualización de MBO Sistema de Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> \$ XXX \$ XXX \$ XXX
TOTAL \$				

Ciclo de Gestión Operativa

Tomar decisiones

“Prueba y adaptación de la hipótesis estratégica”

Medir Resultados



Impactos Externos

tantum México

Londres 253

Col. Juárez

C.P. 06600

México D.F.

+(52) 55 41702200

tantum.com

Basilea . Bogotá . Buenos Aires . Dubai . Guatemala . Guadalajara . Ciudad de México . Milán . Munich . Quito . Riyadh . Santiago . Sao Paulo