ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

PLAN ESTRATÉGICO

2024-2031

Av. Lic. Manuel Gómez Morín No. 3870,
Corporativo Torre Lomas, Planta Baja Local 103,
Centro Sur, Querétaro, Qro. C.P. 76090

https://esfe-qro.gob.mx/ | Tel: 442 2 62 00 93

Contenido

I. PRESENTACIÓN	04
II. MENSAJE DEL AUDITOR SUPERIOR DEL ESTADO	07
II. GLOSARIO	10
IV. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	13
V. MARCO NORMATIVO	20
VI. METODOLOGÍA	26
VII. ANÁLISIS FODA	28
VIII. EJES	30
IX. ESTRATEGIA	32
X. FASES DEL PLAN	38

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

I. PRESENTACIÓN

La Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro, en lo sucesivo la ESFE, es una institución cuya razón de ser e importancia reside fundamentalmente en su papel como órgano responsable de la supervisión -con rigor técnico- de los recursos públicos, la verificación de su correcta utilización, la capacitación de los recursos humanos de la administración pública en la entidad y, entre otras, la innovación de las mejores prácticas.

Estas actividades están dirigidas a incidir en el eficiente y eficaz manejo de la hacienda para con ello garantizar el derecho a una buena administración pública, siempre en apego a los marcos éticos institucionales.

Mediante este Plan Estratégico 2024 - 2031, la ESFE busca consolidarse como un ente capaz de desarrollar sus actividades en acompañamiento con el desarrollo e implementación de Tecnologías de la Información de vanguardia, adecuándose, en todo momento, a los principios del Estado democrático de derecho, con base en sus atribuciones para realizar labores de auditoría y revisión del ejercicio de los recursos públicos.

El Plan pretende brindar un conjunto de directrices específicas, bien estructuradas y con objetivos definidos que permita fortalecer la calidad de las auditorías que se ejecuten, fomentar la transparencia e integridad en sus diversos procesos, así como la obtención de resultados significativos que generen confianza y credibilidad, a fin de que puedan incidir en la generación de políticas públicas que permitan una mejora en la vida de la ciudadanía. En virtud de lo anterior, resulta pertinente diseñar un documento de esta naturaleza en el que se plasme claramente el rumbo que habrá de seguir esta Institución, a efecto de dar cumplimiento al mandato constitucional y a los compromisos derivados desde el orden convencional en la materia.

En la implementación de estas acciones estratégicas, orientadas a fortalecer la labor de fiscalización de la ESFE, se busca que se atiendan los compromisos de:

- *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2031 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en concreto el objetivo 16;*
- *El Pacto para el Futuro (PF) de la ONU, particularmente la Acción 7;*
- *El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2031; en especial el eje General 1: Gobernanza con justicia y participación ciudadana, Objetivo 13: Erradicar la corrupción en la vida pública y promover la ética, la honestidad, la integridad y el buen gobierno para fortalecer la confianza en las instituciones.*
- *El Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, específicamente en la política pública relativa al Eje Rector 5 "Paz y Respeto a la Ley".*

En el último de los instrumentos citados, se enfatiza en la necesidad de "Generar condiciones de paz y tranquilidad para la ciudadanía, preservando en todo momento el Estado de derecho y cumpliendo el mandato de brindar protección a las personas y sus bienes, garantizando el derecho de acceso a la justicia, promoviendo la mediación comunitaria y aplicando la ley a cabalidad, privilegiando la rendición de cuentas y la participación comunitaria".

En este mismo sentido, el Eje Rector 6 "Gobierno Ciudadano" señala lo siguiente: "Enfocar las acciones del Gobierno de manera racional y transparente a través de la escucha ciudadana, el correcto uso de los recursos, la creación de nuevas políticas públicas y de herramientas para acercar los servicios a la población, con el fin de asegurar la gobernanza y la gobernabilidad del estado".

Asimismo, se han incorporado en el presente Plan Estratégico las directrices y preceptos que se encuentran establecidos en la política nacional y estatal anticorrupción, mediante la coordinación interinstitucional permanente de la ESFE a fin de permitir la mejora en la gestión institucional generando mejores resultados para la ciudadanía.

La importancia de generar un instrumento como éste además de dar rumbo, obliga y compromete a todo el personal al cumplimiento del mismo.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

II. MENSAJE DEL AUDITOR SUPERIOR

Es un honor y una responsabilidad inherente a mi persona, haber sido designado por el Pleno de la Sexagésima Legislatura del Estado de Querétaro como titular de la Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro y asumo el compromiso respaldado por el gran equipo que hoy conforma la Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro.

Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado que requiere de mejoras y actualizaciones continuas para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, para lo cual, tenemos claramente definidos nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, para así poder dar pauta a los resultados que exige la ciudadanía.

Por ello, es de mi agrado presentar nuestro "Plan Estratégico 2024-2031", el cual nos servirá de guía para el logro de nuestra misión y visión mediante el cumplimiento de nuestros objetivos y metas, lo que nos permitirá hacer frente a los desafíos que representa nuestra labor institucional en beneficio de la sociedad queretana.

Lic. Francisco Javier Covarrubias Enríquez
Auditor Superior del Estado de Querétaro

Una de las principales tareas que tenemos en esta encomienda es el fortalecimiento de nuestra imagen institucional que nos permita consolidarnos como una instancia apegada al principio de legalidad, siempre encaminada a servir a los intereses comunes de la ciudadanía, lo que nos permite generar confianza y coadyuvar en la transparencia y la rendición de cuentas.

En la actualidad es de suma importancia que en las entidades públicas exista una adecuada planeación que oriente los esfuerzos institucionales hacia el logro de sus objetivos para el cual fueron creados, siempre con la firme convicción de brindar a los ciudadanos servicios con calidad.

Estoy convencido que uno de nuestros principales retos en esta encomienda es la búsqueda de la digitalización de vanguardia, la profesionalización, la consolidación de los procesos de mejora continua, y la actuación dentro del marco normativo, para que exista en nuestro Estado una mayor transparencia en la rendición de cuentas, creando sinergia con una fiscalización eficiente que permita tener un enfoque preventivo.

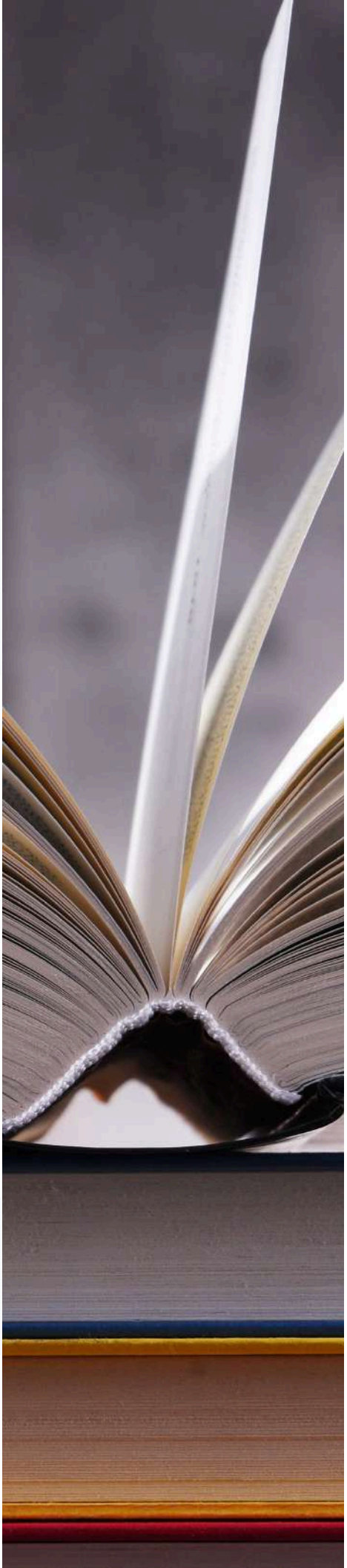
Dirigiremos nuestros mayores esfuerzos para mantener informada de manera oportuna y veraz a la sociedad queretana en las revisiones de las cuentas públicas, asumiendo con liderazgo, objetividad e imparcialidad el ejercicio de nuestras funciones haciendo frente a los desafíos que representa nuestra labor institucional.

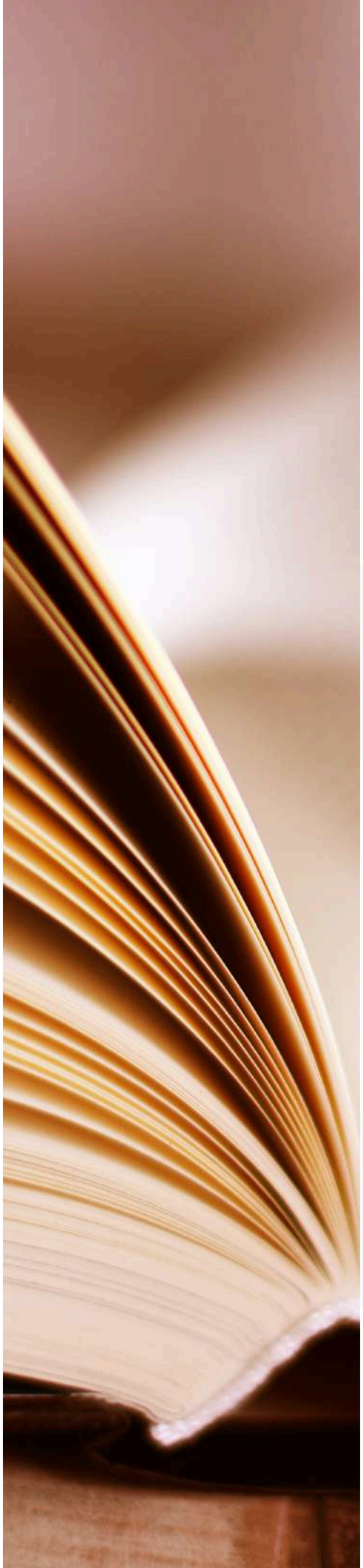
Lic. Francisco Javier Covarrubias Enríquez
Auditor Superior del Estado de Querétaro

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

III. GLOSARIO

ASF: Auditoría Superior de la Federación.
CORRUPCIÓN: Los actos delictivos cometidos por funcionarios y autoridades públicas que abusan de su poder e influencian a realizar un mal uso intencional de los recursos financieros y humanos a los que tienen acceso, anteponiendo sus intereses personales y/o los de sus allegados.
COSP: Conferencia de los Estados Partes.
CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
ESFE: Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro.
EFS: Entidades Fiscalizadoras Superiores.
FISCALIZACIÓN: Es el proceso de revisar, auditar y vigilar a detalle la congruencia entre los objetivos planteados y las metas alcanzadas en materia de contabilidad, finanzas, presupuesto, avances y beneficios económicos, adecuación programática y endeudamiento en cada uno de los entes de la administración pública y los Poderes de la Unión, en cada ejercicio fiscal. Implica controlar las actividades del Estado para confirmar que se ajusten a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.
FODA: Acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican un análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa u organización, a fin de desarrollar con éxito un proyecto.
IDI: Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI.
INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, organización central para la fiscalización pública exterior. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).





MISIÓN: Se centra en el propósito y compromiso de la institución en el presente.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2031, emitidos por la Organización de las Naciones Unidas.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

RENDICIÓN DE CUENTAS: El deber que tienen las instituciones públicas que administran recursos públicos, de informar, justificar y explicar, ante la autoridad y la ciudadanía, sus decisiones, funciones y el uso de los fondos asignados, así como los resultados obtenidos.

SAyBG: Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.

SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN: Tiene por objeto establecer, en apego a lo que establezca el Sistema Nacional, los principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades estatales y municipales en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Además, tiene como finalidad establecer, articular y evaluar la política en la materia.

SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN: Es una instancia descentralizada que coordina a las autoridades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal para prevenir, investigar y sancionar la corrupción en México.

VALORES: Son el conjunto de principios y creencias que guían a una institución para que ésta pueda alcanzar sus objetivos y metas, asimismo, construyen la cultura organizacional e interacciones con la sociedad y las demás instituciones gubernamentales.

VISIÓN: Se enfoca en las metas y aspiraciones a futuro de una institución.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

IV. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para el desempeño de sus funciones la ESFE adopta la misión, visión, principios rectores y valores que a continuación se describen:

Misión

Fiscalizar las finanzas y la gestión pública en el Estado de Querétaro con objetividad, imparcialidad, innovación y rigor técnico, para contribuir a la gobernanza, la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción, así como informar oportunamente los resultados obtenidos a la ciudadanía y a la Legislatura del Estado.

Visión

Ser institución referente a nivel nacional e internacional en materia de fiscalización superior por su liderazgo, calidad e integridad, comprometida con la mejora continua y la profesionalización a través de la implementación de tecnología de vanguardia y buenas prácticas para generar impacto social.

PRINCIPIOS RECTORES

Para procurar un ejercicio del servicio público caracterizado por la integridad de quienes formen parte de la ESFE, ésta adoptó en su Código de Ética los siguientes principios rectores:

PRINCIPIOS RECTORES CONSTITUCIONALES

a) Legalidad: Los servidores públicos hacen sólo aquello que las normas expresamente les confieren y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones.

b) Honradez: Los servidores públicos se conducen con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros, ni buscan o aceptan compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio.

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

d) Imparcialidad: Los servidores públicos dan a la ciudadanía y a la población en general el mismo trato, sin conceder privilegios o preferencias a organizaciones o personas ni permiten que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva.

e) Eficiencia: Los servidores públicos actúan en apego a los planes y programas previamente establecidos y optimizan el uso y la asignación de los recursos públicos en el desarrollo de sus actividades para lograr los objetivos propuestos.

PRINCIPIOS RECTORES LEGALES

f) Economía: Los servidores públicos en el ejercicio del gasto público administrarán los bienes, recursos y servicios públicos con legalidad, austeridad y disciplina, satisfaciendo los objetivos y metas a los que estén destinados, siendo éstos de interés social.

g) Disciplina: Los servidores públicos desempeñarán su empleo, cargo o comisión, de manera ordenada, metódica y perseverante, con el propósito de obtener los mejores resultados en el servicio o bienes ofrecidos.

h) Profesionalismo: Los servidores públicos deberán conocer, actuar y cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuibles a su empleo, cargo o comisión, observando en todo momento disciplina, integridad y respeto, tanto a los demás servidores públicos, como a los particulares con los que llegare a tratar.

i) Objetividad: Los servidores públicos deberán preservar el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general, actuando de manera neutral e imparcial en la toma de decisiones, que a su vez deberán de ser informadas en estricto apego a la legalidad.

j) Transparencia: Los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones privilegian el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto, protegiendo los datos personales que estén bajo su custodia.

k) Rendición de cuentas: Los servidores públicos asumen plenamente ante la sociedad y sus autoridades la responsabilidad que deriva del ejercicio de su empleo, cargo o comisión, por lo que informan, explican y justifican sus decisiones y acciones, y se sujetan a un sistema de sanciones, así como a la evaluación y al escrutinio público de sus funciones por parte de la ciudadanía.

l) Competencia por mérito: Los servidores públicos deberán ser seleccionados para sus puestos de acuerdo a su habilidad profesional, capacidad y experiencia, garantizando la igualdad de oportunidad, atrayendo a los mejores candidatos para ocupar los puestos mediante procedimientos transparentes, objetivos y equitativos.

m) Eficacia: Los servidores públicos actúan conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades y mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier ostentación y discrecionalidad indebida en su aplicación.

n) Integridad: Los servidores públicos actúan siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de un empleo, cargo o comisión, convencidos en el compromiso de ajustar su conducta para que impere en su desempeño una ética que responda al interés público y generen certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vinculen u observen su actuar.

o) Equidad: Los servidores públicos procurarán que toda persona acceda con justicia e igualdad al uso, disfrute y beneficio de los bienes, servicios, recursos y oportunidades.

VALORES INSTITUCIONALES

a) Interés público: Los servidores públicos actúan buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.

b) Respeto: Los servidores públicos se conducen con austeridad y sin ostentación, y otorgan un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros y compañeras de trabajo, superiores y subordinados, considerando sus derechos, de tal manera que propician el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.

c) Respeto a los derechos humanos: Los servidores públicos respetan los derechos humanos, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen de conformidad con los principios de Universalidad, que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; de Interdependencia, que implica que los derechos humanos se encuentran vinculados íntimamente entre sí; de Indivisibilidad, que refiere que los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables y de Progresividad, que prevé que los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.

d) Igualdad y no discriminación: A todas las personas sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo.

e) Equidad de género: Los servidores públicos en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos, a los programas y beneficios institucionales y a los empleos, cargos o comisiones gubernamentales.

f) Entorno cultural y ecológico: Los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades, evitan la afectación del patrimonio cultural de cualquier nación y de los ecosistemas del planeta; asumen una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, y en el ejercicio de sus funciones y conforme a sus atribuciones, promueven en la sociedad la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.

g) Cooperación: Los servidores públicos colaboran entre sí y propician el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

h) Liderazgo: Los servidores públicos son guía, ejemplo y promotores del Código de Ética y las Reglas de Integridad, fomentan y aplican en el desempeño de sus funciones, facultades y/o atribuciones, los principios que la Constitución y la ley les imponen, así como aquellos valores adicionales que por su importancia son intrínsecos a la función pública.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

V. MARCO NORMATIVO

El actual esquema constitucional de fiscalización se encuentra en sincronía con el marco jurídico internacional, específicamente con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en la que, a partir de su entrada en vigor en nuestro país (14 diciembre de 2005), México asume el compromiso de adecuar su marco jurídico al espíritu de dicho instrumento de naturaleza vinculante. Esto se tradujo en la adopción de acciones apropiadas para promover la transparencia, la obligación de rendir cuentas en la gestión de la hacienda pública, así como otras medidas en la misma materia, tales como los procedimientos para aprobar el presupuesto, presentar oportunamente la información sobre gastos e ingresos, un sistema de normas tanto de contabilidad como de auditoría y su correspondiente supervisión, incluyendo sistemas eficaces y eficientes de gestión de riesgos, medidas correctivas y control interno. Dentro del mismo marco convencional, la Conferencia de los Estados Partes (COSP) de la Convención, en diciembre de 2019 aprobó la Resolución 8/13 (Declaración de Abu Dabi sobre el fortalecimiento de la colaboración entre las entidades fiscalizadoras superiores y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción de manera más eficaz).

En un primer término, la COSP toma nota de la Declaración de Lima sobre las Líneas Básicas de la Fiscalización, así como de la Declaración de México sobre la Independencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, aprobadas, respectivamente, en los Congresos IX y XIX de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), celebrados en Lima en octubre de 1977 y en la Ciudad de México en noviembre de 2007 respectivamente. En dicha resolución también toma nota del Memorando de Entendimiento entre la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), firmado el 30 de julio de 2019, por el que se establece un marco de cooperación entre ambas instituciones para prevenir y combatir la corrupción.

A partir de este acuerdo de colaboración, México —tanto a nivel nacional como a nivel de entidades federativas— ha seguido las pautas y directrices emanadas de la INTOSAI, entre la cuales destaca el diseño de estrategias enfocadas al fortalecimiento y la adopción de las mejores prácticas en materia de fiscalización gubernamental, así como a la contribución de la mejora efectiva de las prácticas anticorrupción.

El Pacto para el Futuro, recientemente aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en fecha 22 de septiembre de 2024 establece en la Acción 7 redoblar esfuerzos para construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas en pro del desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos, crear a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas y defiendan los derechos humanos y las libertades fundamentales.

La actividad fiscalizadora del Estado mexicano tiene su principal fundamento en el artículo 116, fracción II, párrafo sexto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). En la carta magna se encuentra establecida la facultad conferida a las legislaturas de los estados de contar con entidades de fiscalización que deberán gozar de autonomía técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones, así como para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones. Por su parte, el artículo 134 de nuestra carta fundante establece que todos los recursos económicos que dispongan la federación, las entidades federativas, los municipios, así como las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, serán administrados en atención a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez con el propósito de satisfacer los objetivos para los que han sido destinados.

En este mismo sentido, el artículo 113 contempla al Sistema Nacional Anticorrupción como una instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órganos de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidad y hechos de corrupción.

Lo mismo determina para la fiscalización y control de recursos públicos, responsabilidad que no es exclusiva de una sola institución,

sino que exige la participación y el involucramiento de un conjunto de áreas de la administración pública a efecto de materializar los resultados en el combate a la corrupción y el derecho a una buena administración.

En este sentido, de acuerdo con el marco jurídico del estado de Querétaro, específicamente el artículo 31 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro y los artículos 1, 2 y 3 de la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro, se define a la ESFE como un organismo dotado de autonomía constitucional, técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones. Derivado de sus facultades decide sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones, además de estar investido de la función de fiscalización superior, capacitación y formación académica en la materia.

En el ejercicio de sus funciones coadyuva con la legislatura del estado en materia de fiscalización de la cuenta pública, actividad que realiza bajo los principios de legalidad, transparencia, definitividad, imparcialidad, confiabilidad y publicidad de la información.

Asimismo, la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro señala que entre las responsabilidades y competencias del Auditor Superior se encuentra la planificación, ejecución y seguimiento de auditorías, además de las atribuciones contempladas en el artículo 71 fracción III, tales como expedir las disposiciones reglamentarias, los manuales de organización y procedimientos, las políticas, lineamientos y demás disposiciones de carácter administrativo que regulen la organización y funcionamiento de la ESFE, sus procesos de fiscalización, capacitación y formación académica, entre otras.

De manera concomitante el Reglamento de la Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro, en su artículo 4 refiere expresamente a la programación y políticas, y en estricto sentido señala que la ESFE conducirá sus actividades en forma programada y conforme a las políticas que, para el logro de los objetivos institucionales, establezca el Auditor Superior. El artículo 9 fracción I, por su parte, prescribe que el Auditor Superior tendrá la atribución de aprobar el Plan Estratégico Institucional de la ESFE, el Programa Operativo Anual correspondiente, el Programa de capacitación y formación académica del IEEF, así como el Programa y la Estrategia Anual de Comunicación Social.

Instrumentos asociados al Plan Estratégico:

a) Ley General de Responsabilidades Administrativas

Esta norma en su artículo 7 determina que los servidores públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público. Para el anterior propósito prescribe una serie de directrices que deben ser atendidas por quienes integran el servicio público.

b) Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción

En el artículo 2 se describe el objetivo de esta ley: Establecer las acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, así como crear las bases mínimas para que todo órgano del Estado mexicano establezca políticas eficaces de ética pública y responsabilidad en el servicio público. En el artículo 5 señala los principios rectores que rigen el servicio público: legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, economía, integridad y competencia por mérito; y precisa que las entidades públicas están obligadas a crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan su adecuado funcionamiento, así como la actuación ética y responsable de cada persona servidora pública.

c) Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Querétaro

Establece las bases de coordinación entre los entes públicos del Estado para el funcionamiento del Sistema Estatal Anticorrupción, para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen y sancionen las faltas administrativas y los hechos de corrupción; así como llevar a cabo la fiscalización y el control de recursos públicos.

d) Política Estatal Anticorrupción

Resulta de particular importancia, ya que su finalidad es reconocer, atender y solucionar los problemas derivados de la corrupción que se presenta en los tres niveles de gobierno a nivel nacional. Con el propósito de fortalecer y particularizar los intereses y necesidades propias de la entidad, la Política Estatal Anticorrupción del Estado de Querétaro se crea para analizar la problemática desde una concepción específica y combatir en lo individual, y con ello fortalecer los principios que integran el servicio público en Querétaro a fin de erradicar la corrupción.

e) *Manual de Gestión Estratégica de EFS: INTOSAI*

Este documento adopta un conjunto de directrices que se traduce en una guía en la que se describe el proceso viable y simple que las EFS pueden utilizar para elaborar sus estrategias. Brinda una orientación práctica y detallada ya que recurre al uso de modelos e ilustraciones. Debido a su gran valor se utiliza en la comunidad de la INTOSAI como modelo a seguir para las EFS que requieran elaborar un nuevo plan estratégico.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

VI. METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO

El Reglamento de la Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro describe en sus artículos 9, de las Facultades del Auditor Superior, expresamente en la fracción I, misma que a la letra señala: **" I. Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la ESFE, …"**, 17, de las Facultades de los Titulares de las Coordinaciones Generales señala en su fracción **" II. Formular las aportaciones que les sean requeridas en el ámbito de su competencia, para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la ESFE…"** y el 28, de las Atribuciones de la Coordinación General Administrativa, en su fracción **"XIII. Coordinar la Integración del Plan Estratégico Institucional de la ESFE, el Programa Operativo Anual, así como los indicadores financieros y de desempeño, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables…";** de ello deviene el mandato institucional y el deber de elaborar un Plan Estratégico que establezca el plan de acción y la evolución que tomará esta Institución en los próximos años.

En mérito de lo que antecede, en el año 2024 se realizó un Diagnóstico en la Entidad, en donde se obtuvo como resultado un panorama amplio de la situación actual en la que se encontraba la ESFE y se observaron tanto los puntos de solidez como los puntos críticos, lo que permitió partir de una base firme y con ello se prosiguió con la realización de diversas sesiones de trabajo en donde el personal de mando superior encargado de la dirección de la estrategia institucional estableció la línea y el trazo a seguir y se definió el rumbo a donde queremos llegar.

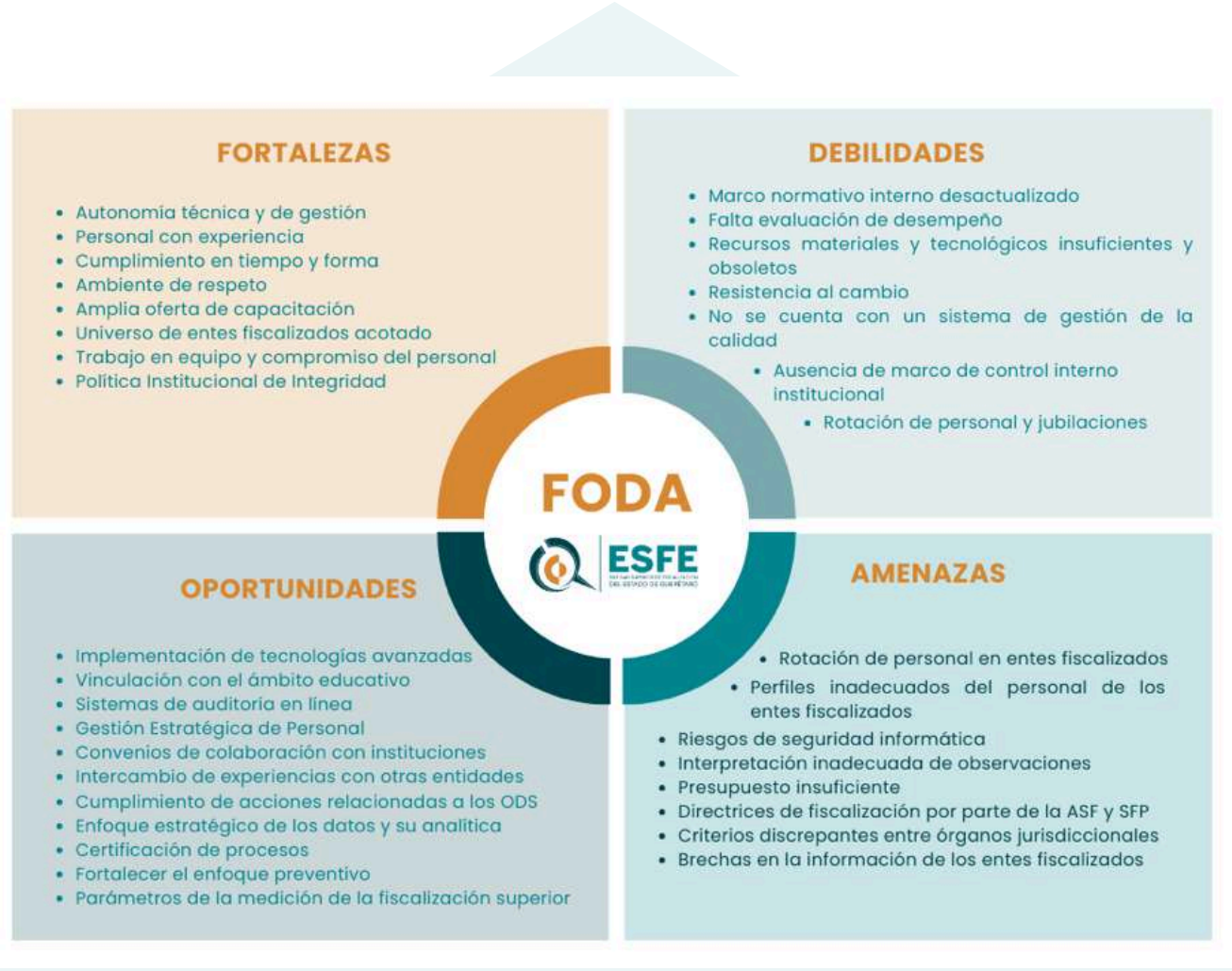
En este sentido, se pudo constatar que las metas son claras y el camino arduo para el rediseño de la Institución basada principalmente en la cultura de la transparencia y el combate a la corrupción, desde un punto de vista de la prevención.

Finalmente se elaboró el presente instrumento en donde fue definida la estrategia, los objetivos y las líneas de acción para su implementación y puesta en marcha, así como la supervisión y seguimiento por parte de los titulares de las Unidades Administrativas de la ESFE y la validación del cumplimiento por parte del Órgano Interno de Control.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

VII. ANÁLISIS FODA

Para la elaboración del Plan estratégico de la ESFE se adoptó la metodología del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para lo cual se revisó previamente el contexto tanto externo como interno de la institución. En consecuencia, mediante un minucioso análisis integral, se definieron los mecanismos necesarios para el diseño de las correspondientes acciones a implementar.



ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

VIII. EJES

Los ejes que a continuación se plasman tienen dos naturalezas: los transversales convergen en todos los rubros contemplados en este Plan, pues atraviesan a los ejes estratégicos, los objetivos y las acciones del mismo; los ejes estratégicos por su parte tienen la finalidad de fijar prioridades que son determinantes para los fines que aquí se persiguen con base en la filosofía institucional previamente descrita.

EJES TRANSVERSALES

CONSTRUCCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO

CULTURA ÉTICA

RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS

INNOVACIÓN DIGITAL

EJES ESTRATÉGICOS

Fiscalización de Vanguardia

Transparencia y Rendición de Cuentas

Tecnologías de la Información

Profesionalización

Vinculación Interinstitucional

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

IX. ESTRATEGIA

En este apartado se contemplan los objetivos, las líneas de acción y las fases de implementación que conforman el Plan Estratégico 2024 - 2031 de la ESFE. Mediante la estructura descrita, se pretende que los propósitos de la institución, así como las acciones a desplegar estén claramente delimitadas y, por ende, puedan materializarse y, consecuentemente, verificarse a lo largo del periodo en el cual se contempla su ejecución.

Objetivos y líneas de acción

Objetivo 1. Implementar una fiscalización superior de vanguardia

Reconociendo las acciones que ha realizado la ESFE en materia de fiscalización superior, se identifica oportuno implementar una serie de mejoras en la estructura y operación de la actividad fiscalizadora para dar cumplimiento, con un rigor técnico fortalecido, al mandato legal de este organismo autónomo. De esta manera, se plantean las siguientes acciones específicas que contribuyan al cumplimiento de este objetivo:

Acción 1.1
Realizar un diagnóstico interno de la estructura orgánica de la ESFE que oriente la ejecución de los ajustes necesarios para lograr la eficiencia operativa.

Acción 1.2
Consolidar el marco normativo interno adecuando los reglamentos, lineamientos, manuales y guías de operación que permitan sistematizar los procesos de fiscalización, administrativos y de control interno en apego a normas de auditoría, mejores prácticas y el cumplimiento de obligaciones de transparencia de conformidad con los estándares nacionales e internacionales.

Acción 1.3
Ejercer sistemáticamente un enfoque preventivo de la fiscalización superior que permita identificar y, por tanto, disminuir los riesgos a efecto de mitigar su impacto en los resultados de la actividad fiscalizadora.

Acción 1.4
Implementar mejoras en las auditorías integrales manteniendo el apego a las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización y las Normas Internacionales de Auditoría.

Acción 1.5

Ampliar el universo de fiscalización a través de auditorías al desempeño con un enfoque que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de los entes fiscalizados y sus programas de gobierno con base en indicadores confiables y medibles.

Objetivo 2. Fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción

En el contexto actual se vuelve primordial que la autoridad haga prevalecer las garantías que en esta materia están previstas desde la normatividad nacional e internacional de derechos humanos, como lo es el derecho humano de acceso a la información. Para tal fin, desde la ESFE realizaremos las siguientes acciones internas y externas tendientes a fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, buscando combatir la corrupción consolidándonos como una institución confiable que garantice el cumplimiento del principio de máxima publicidad y el acceso a información veraz. Adicionalmente, se persigue salvaguardar la accesibilidad universal de los entes públicos impulsando las acciones de cumplimiento inmediato que incluyen la no discriminación y la utilización del máximo de los recursos disponibles para asegurar la plena observación de las disposiciones en esta materia.

Acción 2.1

Mejorar los mecanismos de acceso a la información pública considerando los estándares nacionales e internacionales en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Acción 2.2

Fortalecer, mediante un proceso especializado y continuo, el seguimiento de la atención y el cumplimiento de las observaciones o recomendaciones que resulten de la actividad fiscalizadora.

Acción 2.3

Establecer mecanismos y protocolos para la denuncia ciudadana y de servidores públicos que permitan un canal confiable, seguro, confidencial y de acceso universal para señalar, con motivos razonables y de buena fe, presuntos actos de corrupción y/o faltas administrativas cometidos por servidores públicos.

Acción 2.4
Implementar un sistema de control interno en la ESFE que permita identificar, analizar y gestionar los riesgos, así como áreas de mejora en la operación de la institución.

Objetivo 3. Gestionar un enfoque estratégico de datos y analítica digital

Se contempla este objetivo estratégico en virtud del reciente pronunciamiento de la OCDE en materia de analítica y gobernanza de datos e información, donde se reconoce la prioridad de equipar a las entidades fiscalizadoras con infraestructura y arquitectura informática, así como dotar de herramientas y habilidades para auditar eficazmente en el entorno digital contemporáneo. Para ello, se han identificado las siguientes acciones:

Acción 3.1
Mejorar la solución informática integral para sistematizar y automatizar tareas a efecto de recopilar y analizar la información de la cuenta pública.

Acción 3.2
Desarrollar una plataforma digital que permita a las entidades fiscalizadas y a la ciudadanía, la interacción y el acceso a la información y documentación relativa a la revisión de la cuenta pública.

Acción 3.3
Generar un sistema informático integral que permita agilizar la gestión administrativa y financiera de la institución para optimizar el uso de los recursos humanos, técnicos y materiales.

Acción 3.4
Implementar el uso de la firma electrónica con la finalidad de eficientar y brindar certeza jurídica al proceso de fiscalización y la gestión administrativa institucional.

Acción 3.5
Crear un repositorio de información que permita efectuar un análisis de datos inteligente, así como mejorar los procesos de auditoría e identificación de riesgos.

Objetivo 4. Desarrollar estrategias de mejora continua y formación profesional

En virtud de que el artículo 1 de la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro establece como atribución de la ESFE, además de las previstas en materia de revisión a la cuenta pública, la de realizar acciones de capacitación y de formación académica de nivel superior en temas afines a la fiscalización superior para los servidores públicos y los particulares. De igual manera la Norma Profesional de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización número 12 "El Valor y Beneficios de la Auditoría del Sector Público" señala que es necesario contar con una estrategia de desarrollo profesional, entre cuyas acciones se incluya la capacitación.

Acción 4.1

Generar sistemas de evaluación del desempeño institucional que permita calificar los avances, riesgos y oportunidades de mejora en el proceso de fiscalización, así como en la gestión administrativa de la ESFE.

Acción 4.2

Promover el aprendizaje, la capacitación y la formación académica de servidores públicos y terceros interesados, con el objeto de contribuir a mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la integridad de la gestión pública.

Acción 4.3

Crear un programa de desarrollo técnico y profesional para la capacitación continua del personal de la ESFE, que ofrezca cursos y talleres en materia de fiscalización, rendición de cuentas, combate a la corrupción y transparencia.

Acción 4.4

Implementar las medidas necesarias que fomenten una cultura institucional promotora de la ética, los valores, el respeto de los derechos humanos, la equidad y la perspectiva de género, así como el apego a la legalidad, honradez y transparencia.

Objetivo 5. Fortalecer la vinculación interinstitucional

Derivado de la necesidad de consolidar los lazos de colaboración interinstitucional resulta pertinente generar un marco de vinculación mediante la extensión de las relaciones con entidades privadas y públicas en los diferentes niveles de gobierno, con organismos internacionales, así como con instituciones académicas y de investigación. Con lo anterior, se pretende propiciar el intercambio de conocimiento y mejores prácticas que fortalezcan la función de fiscalización y la gestión técnica y administrativa de la ESFE.

Acción 5.1
Propiciar la colaboración interinstitucional y participación activa con las diversas instancias que conforman el Sistema Nacional Anticorrupción, Sistema Estatal Anticorrupción y el Sistema Nacional de Fiscalización.

Acción 5.2
Fomentar la participación, colaboración e intercambio con entidades de fiscalización e instituciones especializadas en materia de fiscalización.

Acción 5.3
Generar convenios y vínculos con las instituciones educativas, organismos no gubernamentales y otros sectores de la administración pública para llevar a cabo actividades de investigación, difusión, divulgación, capacitación y aplicación de mejores prácticas en materia de fiscalización.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

X. FASES DEL PLAN

El Plan Estratégico 2024 - 2031 de la ESFE se encuentra programado para implementarse y ejecutarse en un periodo que va del año 2024 al 2031. Por lo anterior, se dividirá en 3 etapas:

IMPLEMENTACIÓN

2024 - 2026

EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

2027 - 2029

ACTUALIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

2031

Es importante mencionar que, en cada ejercicio fiscal, a partir del año 2025 se llevará a cabo el seguimiento trimestral de los Indicadores de Planeación Estratégica por cada una de las unidades administrativas de la ESFE, en donde se verán reflejados los avances de dicho Plan.

ESFE
ENTIDAD SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN
DEL ESTADO DE QUERÉTARO

LA ESFE SOMOS TODOS, UNIDOS CONSTRUYAMOS UNA NUEVA VISIÓN.