

SFP
SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA



REPORTE DE LOS TRABAJOS DEL
GRUPO TÉCNICO PARA EL
**Diseño de una Política Pública
de Designación de Titulares de
Órganos Internos de Control y
Unidades de Responsabilidades**



SISTEMA NACIONAL
ANTICORRUPCIÓN

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

I. Introducción

II. Antecedentes

III. La designación de Titulares de Órganos Internos de Control: el diagnóstico del problema

Datos generales sobre los Órganos Internos de Control

El diagnóstico del problema

IV. Hacia la construcción de una perspectiva de política pública de designación de titulares de Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades: el desarrollo de la política

Los riesgos en la implementación de la perspectiva de política pública

V. La perspectiva de política pública de designación de titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades: un nuevo perfil de servidor público

1. El perfil del puesto

Formato de perfil del puesto

2. El proceso de designación y sus etapas procedimentales

3. Los mecanismos de evaluación y permanencia: las herramientas empleadas en el proceso de designación

VI. Prospectiva

ANEXO

RESUMEN EJECUTIVO

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) define a los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades como las unidades administrativas a cargo de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento de los entes públicos. Para cumplir con su función, las y los titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades deberán de ser asignados mediante mecanismos adecuados y eficientes para su profesionalización que garantice la selección de los mejores candidatos.

En el marco de las actividades del Sistema Nacional Anticorrupción, el Comité Coordinador acordó establecer un Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una perspectiva de política pública para la designación de titulares de Órganos Internos de Control (OIC) y Unidades de Responsabilidades (UR) que permitiera cumplir con lo que regula la LGRA. A lo largo de nueve sesiones quincenales, el Grupo Técnico discutió las mejores alternativas de política pública para el establecimiento de un proceso de designaciones plural, transparente y eficiente que permitiera profesionalizar a estos órganos técnicos en los tres Órdenes de Gobierno, en los tres Poderes de la Unión y en los Órganos Constitucionales Autónomos.

El Grupo Técnico de trabajo encontró que el actual proceso de designación de las y los OIC y UR no cumple con los criterios que enmarca la ley por una combinación de politización, alta rotación, distorsión de las relaciones agente-principal y falta de capacidades –técnicas y materiales- para desempeñar su función en un contexto de muy alta fragmentación¹. En respuesta a este problema, el Grupo Técnico analizó distintas alternativas, desde el establecimiento de requerimientos específicos para la selección de estos puestos, hasta el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de selección para reducir el margen de discrecionalidad y subjetividad.

.....
1 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p. 1.

Concretamente, el Grupo Técnico discutió que el proceso de designación que sugiere la perspectiva de política pública deberá de cumplir con los siguientes siete objetivos: 1) Promover la implementación de filtros de selección relevantes; 2) Incluir procesos y procedimientos certeros y transparentes; 3) Diseñar procesos competitivos ampliamente difundidos; 4) Emplear mecanismos de valoración técnica probados y verificables por terceros; 5) Generar espacios de intercambio de información, colaboración y voz que ofrezcan garantías creíbles a los participantes y a la sociedad civil; 6) Establecer lineamientos antes de proponer cambios normativos, y 7) Plantear opciones al concurso de cargos públicos.



I. Introducción

En julio de 2016 se aprobó la legislación secundaria para la correcta implementación del Sistema Nacional Anticorrupción, dentro de las cuales se encuentra la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA). Esta ley define a los Órganos Internos de Control (OIC) como las unidades administrativas a cargo de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento en los entes públicos.

En específico, el artículo 20 de la LGRA establece que, para la selección de los integrantes de los OIC, se deberán observar, además de los requisitos establecidos para su nombramiento, un sistema que garantice la igualdad de oportunidades con base en el mérito y los mecanismos más adecuados y eficientes para su adecuada profesionalización, atrayendo los mejores candidatos para ocupar los puestos a través de procedimientos transparentes, objetivos y equitativos.

En ese sentido, en la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción realizada el 3 de julio del 2017, se aprobó acuerdo **ACT-CC-SNA/03/07/2017.06** en el que la Doctora Jaqueline Peschard, presidenta del SNA, Jaqueline Peschard, instruyó a la Secretaría de la Función Pública a coordinar los trabajos para la elaboración de una propuesta metodológica para el diseño de una política pública de designación de Titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción.

En cumplimiento del acuerdo del Comité Coordinador, la Secretaría de la Función Pública constituyó un Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de dicha política pública, el cual fue conformado por funcionarios públicos pro-

venientes de las instituciones integrantes del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), académicos y una representación sustantiva de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Así, y a la luz de las discusiones del Grupo Técnico de trabajo, el presente documento contiene la propuesta de criterios mínimos a ser considerados para el proceso por el que se designarán a los titulares de los Órganos Internos en los tres Órdenes de Gobierno, los tres Poderes de la Unión y los Órganos Constitucionales Autónomos. La nueva política contempla la implementación de un proceso de designaciones que tiene como base un proceso abierto, transparente, y que garantice la ocupación idónea de la titularidad de los perfiles de los OIC.

Para dar contexto y desarrollar ampliamente esta perspectiva de política pública, el presente documento se divide en tres secciones: la primera, presenta un diagnóstico general y la definición del problema; la segunda, muestra el proceso de discusión y las características del diseño de la perspectiva de política pública, y la tercera, desarrolla los criterios mínimos a los que deberán someterse los procesos de designación de los titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades.

Es relevante destacar, que la elaboración de esta perspectiva de política pública parte de un proceso de principios mínimos aplicables a la dinámica de designaciones que deberán de seguir los tres Órdenes de Gobierno, los tres Poderes de la Unión y Órganos Constitucionales Autónomos, en estricto apego a la soberanía estatal y disposiciones normativas vigentes y acorde con las características institucionales particulares. De tal manera que las recomendaciones aquí enunciadas no son limitativas, sino

que son criterios indispensables que a consideración del Grupo Técnico de trabajo deberán de cumplir las designaciones de todos los titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades. Por lo tanto, cada entidad pública podrá adicionar y ajustar los elementos de diseño de esta perspectiva de política acorde con sus necesidades particulares, sin que ello contravenga estos principios irreductibles.

En este documento se posicionan los acuerdos y propuestas elaboradas por todos los miembros del Grupo Técnico. No obstante, este documento irá acompañado de una relatoría de los trabajos del Grupo Técnico en la que se recoge la visión de todos los participantes.



II. Antecedentes

En julio de 2016 se aprobó la legislación secundaria para la correcta implementación del Sistema Nacional Anticorrupción, dentro de las cuales se encuentra la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

El artículo 20 de la LGRA establece que, para la selección de los integrantes de los OIC, se deberán observar, además de los requisitos establecidos para su nombramiento, un sistema que garantice la igualdad de oportunidades con base en el mérito así como los mecanismos más adecuados y eficientes para la profesionalización, a fin de atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos a través de procedimientos transparentes, objetivos y equitativos.

Como consecuencia de lo anterior, en la Segunda Sesión Ordinaria del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, el 3 de julio del año de 2017, se aprobó el acuerdo para elaborar una política pública integral sobre perfiles y designación de contralores.

En cumplimiento del acuerdo del Comité Coordinador **ACT-CC-SNA/03/07/2017.06**:

En razón de lo anterior y por instrucciones de la Dra. Jacqueline Peschard, presidenta del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, la Secretaría de la Función Pública constituyó un Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una propuesta metodológica para el diseño de una política pública de designación de Titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción.

La Dra. Claudia Maldonado Trujillo, profesora investigadora del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y especialista en temas de política pública, aceptó la invitación de fungir como Coordinadora imparcial del Grupo y fue quien orientó los trabajos del mismo.

Los lineamientos de esta perspectiva de política pública se formularon en un esquema colaborativo de participación de autoridades, academia y organizaciones de la sociedad civil a través del cual se siguió una metodología² presentada en la Segunda Sesión del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción para el diseño de una política pública transversal de aplicación general en los tres Órdenes de Gobierno, los tres Poderes de la Unión y los Organismos Constitucionales Autónomos con relación al nombramiento de los titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades.

2 Propuesta de metodología para el diseño de la política pública de designación de titulares de contralorías y unidades de responsabilidades en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción.

1 Acta de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, p. 7.

Se aprueba por unanimidad el desarrollo de una Política integral sobre perfiles y designación de contralores; cuyo mecanismo de instrumentación corresponda como primer paso en la instalación de un grupo estratégico conformado por los integrantes del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción y de la mano de este grupo estratégico y designado por él mismo, el establecimiento de un equipo técnico de trabajo (con un líder establecido) que oriente la visión general del diseño de la política pública, el cual podrá incluso apoyarse de expertos en la materia.¹



Con base en dicha metodología, el Grupo Técnico organizó las **sesiones temáticas** de la siguiente manera:

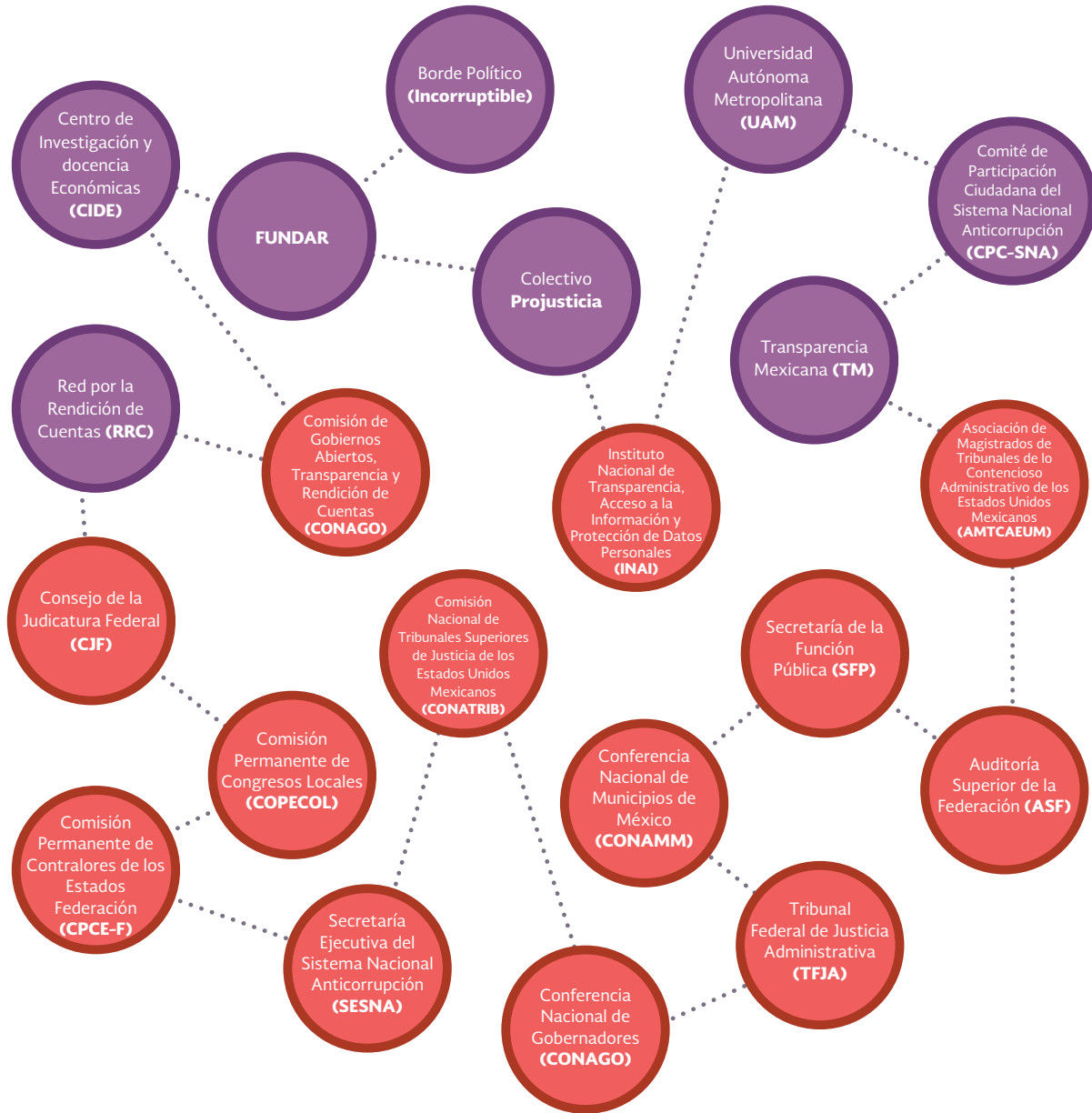
SESIÓN	ACTIVIDADES
25 de agosto	Presentación del grupo y definición del problema
1 de septiembre	Definición del problema
15 de septiembre	Estándar de competencias: -Mapa funcional
29 de septiembre	Estándar de competencias: -Definición de competencias
13 de octubre	Perfil del puesto
27 de octubre	Estándar de competencias: -Definición de remuneraciones
13 de noviembre	Instrumentos jurídicos y administrativos Identificación de riesgos de la implementación
24 de noviembre	Herramientas tecnológicas
8 de diciembre	Instrumentos de valoración





Los integrantes del Grupo Técnico

que participaron en la elaboración de la perspectiva de política pública fueron:



III. La designación de Titulares de Órganos Internos de Control: el diagnóstico del problema

¿qué son los OIC's

Los Órganos Internos de Control son, en términos de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), “**las unidades administrativas a cargo de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento del control interno en los entes públicos, así como aquellas otras instancias de los Órganos Constitucionales Autónomos que, conforme a sus respectivas leyes, sean competentes para aplicar las leyes en materia de responsabilidades de Servidores Públicos**” (artículo 3, Fracción XXI).

De conformidad con el artículo 10 de la LGRA los OIC tendrán a su cargo, en el ámbito de su competencia, la investigación, substanciación y calificación de las faltas administrativas. La relevancia de los Órganos Internos de Control radica en el papel esencial que desempeñan dentro del SNA debido a sus funciones. Los OIC son el elemento clave, como autoridad investigadora, de calificar la falta como grave o no grave, lo cual determinará si la resolución la emitirá el Tribunal Federal de Justicia Administrativa (o su homólogo en el orden local) o el propio OIC.

Así mismo, los OIC cuentan con facultades de prevención, coordinación y vigilancia de la integridad en el servicio público, de acuerdo con el artículo 31 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas). A saber:

- I. **Implementar** los mecanismos internos que prevengan actos u omisiones que pudieran constituir responsabilidades administrativas, en los términos establecidos por el Sistema Nacional Anticorrupción.
- II. **Revisar** el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de recursos públicos federales y participaciones federales, así como de recursos públicos locales, según corresponda en el ámbito de su competencia.
- III. **Presentar** denuncias por hechos que las leyes señalen como delitos ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción o en su caso ante sus homólogos en el ámbito local.
- IV. **Emitir** códigos de ética para guiar la actuación de los servidores públicos.
- V. **Inscribir**, verificar y mantener actualizada la información sobre la evolución patrimonial, la declaración de intereses y la declaración fiscal de los servidores públicos de la dependencia a la que pertenecen.



funciones de los OIC's

Por su parte, las Unidades de Responsabilidades de las empresas productivas del Estado contarán exclusivamente con las siguientes facultades (Artículo 9; fracción VI, Ley General de Responsabilidades Administrativas):

- a. Las que la Ley General de Responsabilidades Administrativas prevé para las autoridades investigadoras y substanciadoras.
- b. Las necesarias para imponer sanciones por faltas administrativas no graves, y
- c. Las relacionadas con la Plataforma digital nacional en los términos previstos en la ley.

Los titulares de los Órganos Internos de Control en la Administración Pública Federal son designados y removidos por la Secretaría de la Función Pública. El artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala que dicha Secretaría debe seleccionar a los integrantes de los Órganos Internos de Control siguiendo los principios de igualdad, transparencia, objetividad y equidad.

En los Órganos Constitucionales Autónomos, los titulares de sus Órganos Internos de Control serán designados por el voto de dos terceras partes de sus miembros presentes de la Cámara de Diputados (Artículo 74; fracción VIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos) y bajo el procedimiento que establece el artículo 57 Ter de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.

Respecto al Poder Legislativo, la instancia que tiene funciones similares a los Órganos Internos de Control, son las Contralorías Internas, tanto del Senado de la República como de la Cámara de Diputados, de acuerdo con los artículos 53, 112 y 113 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.

En referencia al Poder Judicial, de acuerdo con el artículo 68 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, el Consejo de la Judicatura Federal será el encargado de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con

excepción de la Suprema Corte de Justicia y el Tribunal Electoral, a través de uno de sus órganos auxiliares que es la Contraloría del Poder Judicial de la Federación.

DATOS GENERALES SOBRE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL

El universo de los OIC es amplio. De acuerdo con datos de la Secretaría de la Función Pública, la Administración Pública Federal cuenta con 213 Órganos Internos de Control (incluyendo los 2 Titulares de las Unidades de Responsabilidades en PEMEX y CFE). La Secretaría de la Función Pública realizó una evaluación diagnóstica que cuenta con información de 205 Titulares de Órganos Internos de Control (TOIC).

Al respecto, del total de TOIC en los que se basó la evaluación y de los que se tiene información, 157 son hombres (el 76.58 %), mientras que 48 son mujeres (el 23.41 %). La media de edad es de 53.51 años y la mayoría (el 83 %) se encuentra entre los 40 y los 70 años de edad. Asimismo, los TOIC tienen, en promedio, 18 años de experiencia.

Con respecto al grado de estudios, 110 titulares cuentan únicamente con licenciatura (el 54 %); 76 cuentan con estudios de licenciatura y maestría (el 37 %), y 19 cuentan con un doctorado (el 9%). El 38.5 % de los titulares estudiaron carreras de derecho, el 30.2 % estudiaron contabilidad y el 19 % estudiaron administración. Lo anterior sin considerar el universo aún más amplio de Órganos Internos de Control de las entidades federativas, los municipios y los Organismos Constitucionales Autónomos.

Para el resto de los Poderes de la Unión, las entidades federativas, y los municipios, no se cuenta con información desagregada sobre las características de los OIC, debido al amplio universo de datos y diferencias entre sí. Al respecto se recomienda hacer un estudio con mayor profundidad.

EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

De acuerdo con la Ley General de Responsabilidades Administrativas, los Órganos Internos de Control y las Unidades de Responsabilidades son elementos fundamentales en la promoción, evaluación y fortalecimiento del buen funcionamiento del control interno de los entes públicos, incluyendo a los Órganos Constitucionales Autónomos.¹

Con la creación del Sistema Nacional Anticorrupción y la promulgación de sus leyes reglamentarias, los Órganos Internos de Control y las Unidades de Responsabilidades asumen una posición aún más relevante en el proceso de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción.

Por lo anterior, el Grupo Técnico que discutió las bases de esta perspectiva de política pública, en razón de la experiencia y pluralidad en la constitución del mismo grupo, consideró que **el actual proceso de designación de los titulares de los Órganos Internos de Control no cumple con los criterios estipulados en la ley, pues su método de designación cuenta con poca credibilidad externa², baja capacidad técnica y material, así como fragmentación en sus procesos de reclutamiento, discrecionalidad³ y simulación, por lo que reconocieron importante diseñar una perspectiva de política pública que permita transparentar y mejorar este mecanismo.** Cabe aclarar que esta apreciación no sólo se limita al ámbito federal, sino que ésta incluye a las entidades federativas y municipios en los que el desempeño de estos órganos técnicos en ocasiones ha sido seriamente cuestionado.

1 Véase la definición de Órganos Internos de Control en la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

2 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 1ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.6.

3 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 2ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.14.

En el proceso de definición del problema, los integrantes del Grupo de Trabajo identificaron:

cuatro elementos que caracterizan la **problemática en el proceso de designación de titulares de OIC.**⁴



despolitización

El **primero** de ellos es la **politización del proceso**, siendo una de las preocupaciones constantes de los participantes desde las primeras reuniones.

La mayoría de los integrantes del Grupo Técnico consideró que la despolitización de los órganos técnicos debía ser un elemento fundamental para el desarrollo de mecanismos de profesionalización en las administraciones públicas federal, estatal y municipal. Ante ello, una de las propuestas que se exploraron desde las primeras discusiones, fue analizar los límites y los alcances del concepto de profesionalización, asociado a la despolitización.

En respuesta a lo anterior, en los procesos de designaciones, la despolitización se catalogó como una condición necesaria, aunque no suficiente, pensando en los objetivos que se buscan obtener con esta perspectiva de política pública.

4 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª sesión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs.



alta rotación

El **segundo** elemento analizado al interior del Grupo Técnico fue la **alta rotación** de los titulares de los OIC. El argumento es que los constantes cambios de los titulares de los OIC no permiten tener buenos procesos de selección y reclutamiento, así como perfiles idóneos para ocupar estos puestos.



distorsión de las relaciones agente-principal

Esta problemática aparece en la relación que tiene la Secretaría de la Función Pública con los Órganos Internos de Control y las Unidades de Responsabilidades. Es decir, existe un conflicto entre la Secretaría (principal) y el órgano encargado de ejercer el control interno: los OIC (agente).

La distorsión antes mencionada implica no solo el peligro de captura de los OIC en el ámbito organizacional, sino también la poca claridad de las relaciones de responsabilidad entre la Secretaría y los OIC. Por el contrario, en el caso del Poder Judicial, esta relación agente-principal no es tan evidente porque el Consejo de la Judicatura Federal no cuenta con unidades específicas en cada juzgado de tribunales de circuito y juzgados de distrito, sino que esta función la hace directamente la Contraloría del Poder Judicial de la Federación, mismo caso en el Poder Legislativo, en donde la Contraloría Interna está dentro de las Cámaras de Diputados y Senadores.



falta de capacidades técnicas

Por último, el **cuarto** elemento es la **falta de capacidades técnicas** de los titulares de los OIC y UR. En el proceso de discusión se argumentó que, la profesionalización no se garantiza con la simple valoración de los grados académicos de los aspirantes a titulares de los OIC, sino con instrumentos más ambiciosos e integrales como la capacitación y su evaluación periódica.

IV. Hacia la **construcción** de una perspectiva de política pública de designación de titulares de Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades: el **desarrollo de la política**

De acuerdo con el diagnóstico previo, la perspectiva de política pública de designación de titulares de Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades deberá de cumplir los siguientes objetivos:¹



Promover la implementación de filtros de selección relevantes²

El lanzamiento de una convocatoria amplia que genere condiciones reales de participación y competencia requiere una difusión proactiva, con uso diversificado de medios de comunicación, enfoque incluyente y de equidad (ej. género, diversidad) y consideraciones de diseño que reduzcan barreras de entrada para maximizar el universo potencial de aspirantes. No obstante, por las características arriba mencionadas, también es importante incluir filtros relevantes que prevengan que perfiles claramente incompatibles o de dudosa credibilidad participen en las convocatorias. Los atributos de candidatos que en cualquier forma puedan demeritar la credibilidad de la competencia o cuestionen ex ante la idoneidad del perfil, deberán ser referidos explíci-

1 Para mayor información, revisar la versión estenográfica 4ª sesión de trabajo del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de titulares de Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades. Dra. Claudia Maldonado Trujillo.

2 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs. Dra. Claudia Maldonado, p.2.

tamente en la(s) convocatoria(s) (ej. antecedentes penales; potencial conflicto de interés; activismo partidario-electoral y/o evidencia de bajo desempeño como servidor público).



Incluir procesos y procedimientos certeros y transparentes³

Un mecanismo de selección, designación —y en su caso ratificación— de OIC que abone a la despolitización por profesionalización debe asegurar condiciones de competencia con certeza jurídica/procesal para las partes y procedimientos transparentes por etapas. Esto implica que los tiempos y lógicas de cada etapa del proceso estén claramente delimitados temporal y procedimentalmente, con claridad absoluta respecto a las reglas del juego, el formato deliberativo-participativo y/o decisorio, así como los roles correspondientes a los actores involucrados

3 Las etapas del proceso marco podrían ser las siguientes: convocatoria, preselección, valoración de pruebas, elección y designación.





Diseñar procesos competitivos ampliamente difundidos⁴

Cualquier mecanismo organizacional de selección y reclutamiento de personal tiende a generar asimetrías de información entre quienes ya pertenecen al círculo interno, la esfera gubernamental y/o redes profesionales, generando sesgos a favor de la movilidad vertical sobre la entrada horizontal; es decir, erigiendo barreras de entrada. Por esta razón, un reclamo central de la sociedad civil que se manifestó al interior del Grupo Técnico consistió en que se aseguren que las convocatorias sean amplias y proactivamente difundidas, con mecanismos diversificados e idóneos al nivel de gobierno y dependencia de la que se trate, y con suficiente tiempo de anticipación para evitar la participación predominante o exclusiva de ciertos actores beneficiados, la posibilidad de que exista un solo candidato por puesto, y mecanismos de selección congruentes que prevengan la necesaria renovación de cuadros, compatibles con las funciones y desafíos del control interno en el marco del SNA.



Emplear mecanismos de valoración técnica probados y verificables por terceros⁵

Todo proceso de selección tiene una lógica de exclusión, que reduce un amplio número de candidatos potenciales a un subconjunto menor

4 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs. Dra. Claudia Maldonado, p.2.

5 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs. Dra. Claudia Maldonado, p.2.

de elegibles y una selección final para la eventual designación y/o ratificación. En ese proceso de selección meritocrática de aspirantes es muy importante que, además de la regulación de las etapas y roles del proceso, existan instrumentos técnicos probados, creíbles y verificables por terceros para realizar la valoración de los postulantes. Esto implica, entre otras cosas, reducir al máximo el margen de subjetividad y discrecionalidad en la valoración mediante la adopción de instrumentos y criterios de valoración metodológicamente robustos (sistemas de puntajes, ponderaciones expresas, metodologías de evaluación, etc.) y verificables por terceros. En la lógica de datos abiertos, es imprescindible que los insumos, el cálculo y la valoración final sean observables (y replicables) por terceros.⁶



Generar espacios de intercambio de información, colaboración y voz que ofrezcan garantías creíbles a los participantes y a la sociedad civil⁷

En el marco de la agenda de gobierno abierto y debido a las necesidades específicas de transparencia y credibilidad de este proceso, es necesario destacar la exigencia de la sociedad civil de que, en el marco de las facultades expresas de designación formal de OIC, se abran espacios para la participación directa de la sociedad civil en todo el proceso. Esta propuesta incluye: 1) la conformación de jurados plurales, con representación de la sociedad civil para la valoración y/o selec-

6 Ya sea mediante una plataforma electrónica o un simulador de perfiles, deberán ser explícitas y replicables las fichas de perfil y su valoración correspondiente, respetando la protección de datos personales que corresponda.

7 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs. Dra. Claudia Maldonado, p.2.

ción de perfiles; 2) la discusión y negociación de los términos de las convocatorias con actores no gubernamentales; y 3) la generación de información en tiempo real que permita: el escrutinio social de todo el proceso, mecanismos puntuales de participación y co-creación de los términos del proceso, incluyendo el proceso mismo de valoración y selección.

Entre otros factores, la sociedad civil organizada ha planteado principios elementales para este proceso en particular y presentado la propuesta de incluir esta discusión en el marco de la Ley de Profesionalización, con miras a la construcción de un servicio profesional de carrera específico para contralores. Como se mencionó al inicio del documento, la despolitización por profesionalización es impensable en el largo plazo, sin un modelo institucional de profesionalización con base en competencias. En este sentido, las políticas de designación de OIC representan solo un primer componente de una construcción de mediano plazo orientada a la construcción de un nuevo perfil profesional para las funciones de control interno del país.



Establecer lineamientos antes de proponer cambios normativos

Si bien, es esperado por la sociedad en general que los cambios propuestos sean plasmados en las disposiciones normativas aplicables, es importante entender que establecer lineamientos generales antes de cambios normativos pueden tener un mayor impacto en la implementación de una política pública.



Opciones al concurso de cargos públicos⁸

Cuando las reformas tienen como punto de partida el cambio o creación de las leyes es necesario que exista estabilidad en el cargo de quienes las impulsan si esperamos que tengan éxito. Si el cambio se inicia desde la práctica, éste suele ser más resiliente a la rotación de funcionarios que inicia la reforma. En este sentido es necesario entender que no todo el mérito se mide en concursos, ni es viable concursar todo, por lo que deberán discutirse también alternativas que no impliquen solo un concurso.

Finalmente, no es necesario que todos los titulares de los Órganos Internos de Control tengan que concursar periódicamente por sus cargos, sino que éstos sean sometidos a evaluaciones periódicas que garanticen estabilidad y permanencia en sus puestos.

LOS RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE POLÍTICA PÚBLICA

Una de las etapas más relevantes en el ciclo de políticas públicas es el proceso de diseño. Al respecto, la etapa de diseño de una política pública asume un rol fundamental en su éxito; no obstante, esta condición necesaria, más no suficiente, puede verse afectada durante la etapa de su implementación. Por ello, aunque la política pública parta de un diseño riguroso, su correcta implementación dependerá en gran medida de la identificación oportuna de los riesgos.

En respuesta a lo anterior, el Grupo Técnico identificó variables relevantes en la implementación de esta perspectiva de política

⁸ Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 9ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, Dra. Ana Elena Fierro.

pública y que cada implementador deberá prever de acuerdo a las características particulares de sus organizaciones:⁹

- I. La cantidad y claridad de los objetivos y estándares establecidos en un estatuto o instrumentos de política.
- II. La disponibilidad de recursos (presupuesto, tecnología).
- III. La calidad de las relaciones inter-organizacionales.
- IV. Las características de las organizaciones que operarán o donde se operará la política (diversidad en estructuras de control normas, liderazgo).
- V. La disposición de los operadores (comprensión de la política, aceptación/neutralidad/rechazo, e intensidad de la respuesta).
- VI. Contexto económico, social y político.

De acuerdo con lo anterior, existe evidencia regional de que la exigencia de concursar todos los cargos se torna imposible de implementar y se genera una situación en general en la que se complica concursar por los cargos.

En el proceso de implementación, se identificaron los siguientes riesgos y que se sugiere sean considerados:



La falta de conocimiento o comprensión por parte de los Órganos Internos de Control

Existe la posibilidad de que la comunicación de los objetivos de la perspectiva de política pública sea compleja, así como que el número de disposiciones reglamentarias que haya que modificarse crezca rápidamente.

9 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 7ª sesión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, Dr. Fernando Nieto Morales.



La falta de voluntad o liderazgo en las organizaciones implementadoras de la perspectiva de política pública

Aunque se parta del supuesto de buena voluntad por parte de las organizaciones participantes, existe el riesgo de que la perspectiva de política pública implique altos costos en tiempo, presupuesto o esfuerzo de negociación intra-organizacional. Aunque en la constitución de un Grupo Técnico de trabajo plural y transversal cuenta con una representación de los actores más relevantes en este proceso, prevalece la posibilidad de que algunos otros actores perciban una injusticia procedimental. Finalmente, la debilidad en los sistemas de seguimiento de la perspectiva de política atente contra la integridad y prevalencia de la misma.



La falta de capacidad de recursos o tecnología en las organizaciones¹⁰

Durante todas las discusiones, el Grupo Técnico hizo conciencia sobre la diferencia de capacidades de los OIC, principalmente en la brecha marcada en la profesionalización de estos entes del orden federal-estatal-municipal. Al respecto, se considera como un riesgo la falta de personal capacitado para implementar la perspectiva de política, así como que las asimetrías en recursos disponibles favorezcan o no el cumplimiento progresivo de estas disposiciones.

10 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 1ª reunión del Grupo de Trabajo de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.8.

V. La perspectiva de política pública de designación de titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades: un nuevo perfil de servidor público

La perspectiva de política pública de designación de titulares de los Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades, con fundamento en el diagnóstico y sus objetivos enunciados previamente, se articula en tres ejes rectores: **1) la construcción de un perfil de titular del Órgano Interno de Control o Unidad de Responsabilidad acorde con las características de la entidad pública; 2) el establecimiento de un proceso de designación abierto a partir de diferentes etapas procedimentales, y 3) los mecanismos de evaluación y permanencia que serán implementados al interior de los OIC.**

Al respecto, antes de desarrollar ampliamente la propuesta, es importante aclarar los alcances de esta perspectiva, así como algunas apreciaciones acerca de la misma.

I. La perspectiva de política pública no parte de enfoques específicos, sino de criterios mínimos aplicables de carácter general¹

La complejidad en la existencia de funciones, y responsabilidades de los OIC entre los tres Poderes de la Unión y los tres Órdenes de Gobierno dificultan el establecimiento de criterios específicos para cada uno, pues las capacidades, realidades y necesidades de

¹ Esta discusión se puede observar en la versión estenográfica de la 3ª reunión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.20.

éstos distan entre sí. En aras de contar con un mecanismo de política pública objetivo, proporcionado, razonable e implementable, el Grupo Técnico de trabajo enunció las características mínimas de diseño que se sugieren, sean implementadas por cada entidad. Lo anterior, en concordancia con un amplio proceso de reflexión y discusión que fue posible gracias a la pluralidad y representación que se dio en la conformación del Grupo Técnico.

Esta característica de diseño no debe apreciarse como una limitante, sino como una oportunidad para que los implementadores de la política pública adopten criterios de implementación flexibles y viables que puedan ser consensuados con los diferentes actores involucrados.

II. La complejidad en los procesos de designación/evaluación

Con la intención que la perspectiva de política pública propuesta sea replicable en todos sus ámbitos de aplicación, y tomando en consideración la disponibilidad técnica y material de cada entidad pública, en el Grupo Técnico de trabajo se habló de que la exigencia en la aplicación de esta propuesta se ajustará de acuerdo con los criterios de cada entidad pública según corresponda. Lo anterior, sin contradecir el espíritu de las disposiciones normativas aplicables



que regulen este proceso en los tres Poderes de la Unión, los Organismos Constitucionales Autónomos y los tres Órdenes de Gobierno.

Esta apreciación es aplicable en particular para las características de las plataformas digitales que se sugieren en los procesos de ingreso/permanencia, así como en las características de los perfiles.

III. Una nueva visión del servicio público

Debemos tener en cuenta que entre los grupos políticos cualquier cambio que decrezca su capacidad de actuación afronta una gran resistencia; de hecho, tras más de 10 años de la emisión de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, hemos constatado su acotamiento constante y un importante régimen de excepciones. De ahí que sea necesario romper con esta visión patrimonial de servicio público que permite generar confianza en los servidores públicos, no por lealtad a un jefe o grupo político sino, por sus capacidades, conocimientos y méritos.²

Revertir el hecho de que la lealtad personal es el valor de cambio más importante para obtener, permanecer o ascender en el servicio público, no será empresa fácil. Por ello, es necesario repensar el servicio civil de carrera, tomando en cuenta, tanto la experiencia comparada como las buenas prácticas internacionales que nos permitan reconocer por un lado, ¿cuáles son las funciones claras a cubrir?, y por el otro, las competencias necesarias para el servicio público. En este sentido, “los servicios civiles deben constituirse como instituciones que aspiran a garantizar un servicio público de calidad, deben ser instituciones eficaces e independientes, y para ello es necesario desarrollar un servicio civil basado en competencias, que

permita que los servidores públicos cuenten con las herramientas necesarias para identificar y trabajar por el interés público”.³

2 Esta discusión se puede observar en la versión estenográfica de la 9ª reunión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.8.

3 Esta discusión se puede observar en la versión estenográfica de la 9ª reunión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.9



1. El perfil del puesto

La configuración de un perfil de puesto idóneo, fue entendido por el Grupo Técnico de trabajo como el primer paso en la formulación de una perspectiva de política pública de designaciones congruente con las necesidades de estos órganos técnicos.¹ Más allá de los requerimientos técnicos de quienes aspiren a ostentar esta responsabilidad, la construcción de perfiles integrales busca ser el inicio de un modelo de profesionalización que transforme a los OIC en estructuras de control eficientes y de vanguardia.

Debido a las características diferenciadas que prevalecen entre los OIC, particularmente en aquellos que conforman a la administración pública, estatal y municipal, se sugiere la elaboración de grupos de perfiles de acuerdo con los siguientes criterios:

- I. Complejidad/tamaño de la entidad gubernamental que evalúa.
- II. Categoría concentradora (Ejecutivo, Legislativo, Judicial y/o Órgano Constitucional Autónomo).
- III. Ámbito de aplicación (Federal, Estatal, Municipal).

A fin de integrar a los mejores perfiles a los OIC, y de conformidad con sus respectivas obligaciones y responsabilidades, se recomienda que los candidatos acrediten los siguientes elementos.²

1 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 5ª y 7ª reunión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p. 2 y p.11, respectivamente.

2 Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 5ª sesión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs.



Formación profesional

Se prevé que los candidatos a titulares de los OIC acrediten experiencia relevante en temas relacionados con Administración Pública, Derecho, Auditoría, Auditoría Gubernamental, Organización y Dirección de Empresas.



Conocimientos técnicos

Los candidatos deberán acreditar conocimientos en temas de Auditoría, Mejora de la Gestión Pública, Responsabilidades, Sistema Nacional Anticorrupción, Organización y competencias de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal (según aplique), Planeación, Fiscalización y Rendición de Cuentas, Ética y Prevención de Conflictos de Interés.



Experiencia

El Grupo Técnico de trabajo discutió que se espera que los titulares de los OIC acrediten la suficiente madurez y experiencia. Si bien, es prácticamente improbable determinar que un número específico de años validen esta característica, se consideró deseable que ésta oscile entre los 8 y 10 años, que sea comprobable, relevante y congruente con el desempeño de responsabilidades que demanden los conocimientos técnicos previamente señalados.



Capacidades

Las capacidades requeridas por el perfil son: Administración y evaluación de proyectos y recursos, Asertividad, Comunicación, Desarrollo de alianzas estratégicas, Desarrollo de personal, Efectividad en el trabajo, Enfoque orientado a resultados, Gestión efectiva, Independencia,

Iniciativa, Liderazgo, Negociación, Seguimiento y control, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Solución de problemas, Seguridad y confidencialidad de la información, Pensamiento sistémico.

nunció constantemente por extender el modelo de profesionalización a niveles jerárquicos inferiores. De ello queda constancia en las minutas incluidas en los anexos de este documento.



Habilidades

Se prevé la evaluación de algunas de las habilidades fundamentales para el desempeño del cargo. Éstas, de acuerdo con el sistema metodológico que se acuerde en un futuro, se sugiere que sean evaluadas a través de pruebas psicométricas y baterías de exámenes especiales. Algunas de las habilidades consideradas son: Estilo Social, Dominancia Cerebral, Motivación, Inteligencia Emocional, Valores Organizacionales, Efectividad y Liderazgo.

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO³

A fin de contar con un criterio homologado en el establecimiento de los formatos que requiere el perfil del puesto, el subgrupo de trabajo de competencias y perfiles elaboró un formato base que busca acreditar los requerimientos señalados anteriormente, y que se sugiere sea aplicado en un futuro. Algunos de los elementos que contiene este formato son: **1) Datos generales del puesto; 2) Descripción de las funciones del puesto; 3) Objetivo del puesto; 4) Aspectos relevantes del puesto; 5) Experiencia laboral; 6) Necesidades de capacitación, y 7) Competencias y/o capacidades.** Dicho formato se muestra con mayor detalle en los anexos de este documento.

Aunque la discusión se centró solo en delimitar las capacidades y requerimientos de los titulares de los OIC, el Grupo Técnico se pro-

³ Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 5ª sesión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs.



2. El proceso de designación y sus etapas procedimentales¹

El proceso de designación de las y los Titulares de los Órganos Internos de Control y sus etapas procedimentales debe considerar los aspectos mínimos que se exponen a continuación. El proceso se conforma de siete etapas: **1) Convocatoria; 2) Postulación; 3) Filtro de entrada; 4) Pruebas; 5) Definición de la terna; 6) Entrevistas finales, y 7) Designación.**

La **convocatoria** consiste en la publicación de la misma y la comunicación a través de notificaciones en páginas oficiales y redes sociales. El objetivo es que la convocatoria llegue al mayor número de personas para atraer a los y las mejores aspirantes.

La etapa de **postulación** de las y los aspirantes contempla el registro de los mismos y el alta del perfil y los documentos. En esta etapa se debe contemplar la posibilidad de realizar postulaciones haciendo uso de los medios electrónicos.

El **filtro de entrada** consiste en cruzar la información de los documentos presentados por las y los aspirantes. Para el cruce de datos se deben tomar en cuenta la información contenida en páginas oficiales. En esta etapa, por ejemplo, se debe contemplar la comprobación de la cédula profesional para corroborar el grado de estudios del o la aspirante. Esta etapa concluye con la notificación al o la aspirante sobre su aceptación o descarte para continuar en el proceso de selección.

En la etapa de **pruebas** el o la aspirante debe presentar las pruebas técnicas, psicométricas y de competencias para demostrar que es idóneo para ocupar la titularidad del Órgano Interno de Control. Esta etapa debe contemplar la exposición en vivo de las y los aspirantes, así como la grabación de audio y video.

La **definición de la terna** será a través de la publicación de los resultados obtenidos por la asignación de las calificaciones por prueba y en conjunto de las y los aspirantes y por la asignación de puntos cualitativos asignados por los miembros del Comité. Para terminar esta etapa debe notificarse a las y los aspirantes aceptados y a las y los rechazados.

Los pasos a seguir para las **entrevistas finales** son, en primer lugar, la asignación de citas para la realización de las mismas. En segundo lugar, éstas deben llevarse a cabo utilizando grabaciones de audio y video y la exposición en vivo de las entrevistas. Por último, se debe notificar al o la candidata seleccionada y comunicar el resultado mediante publicaciones, páginas oficiales y redes sociales.

La **designación oficial** de las y los Titulares de los Órganos Internos de Control también debe informarse públicamente.

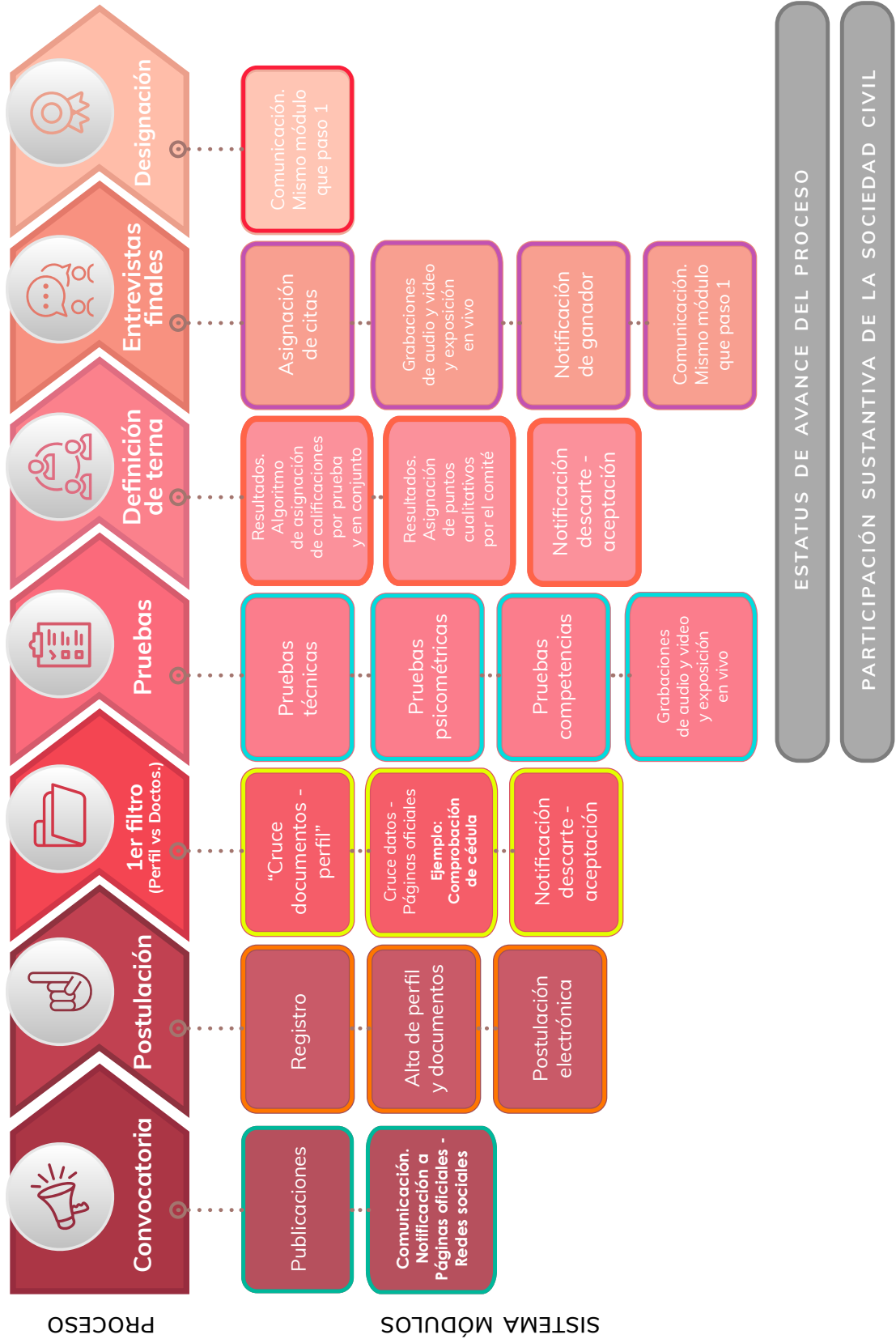
Durante todo el proceso de designación se deberán de observar los siguientes elementos:

- 1) La **designación** de los titulares de los OIC deberá apoyarse en la conformación de jurados plurales, con representación de la sociedad civil para la valoración y/o selección de perfiles.

¹ Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 7ª reunión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs, p.24.

- 2) La **discusión** y **negociación** de los términos de las convocatorias con actores no gubernamentales.
- 3) La **generación** de información en tiempo real que permita el escrutinio social de todo el proceso y mecanismos puntuales de participación y co-creación de los términos del proceso y el proceso mismo de valoración y selección.

Aspectos mínimos a considerar para el proceso y sistema de designación de los Titulares de OIC





3. Los mecanismos de evaluación y permanencia: las herramientas empleadas en el proceso de designación

Con el establecimiento de las características que deberá cumplir el perfil del titular del OIC, así como las fases procedimentales que han de seguirse en su designación, es importante entender a las herramientas tecnológicas como facilitadoras que permitirán empatar ambas características de la perspectiva de política pública.

Al respecto, el Grupo Técnico se pronunció por emplear herramientas tecnológicas como una alternativa para la eliminación del margen de subjetividad y discrecionalidad.

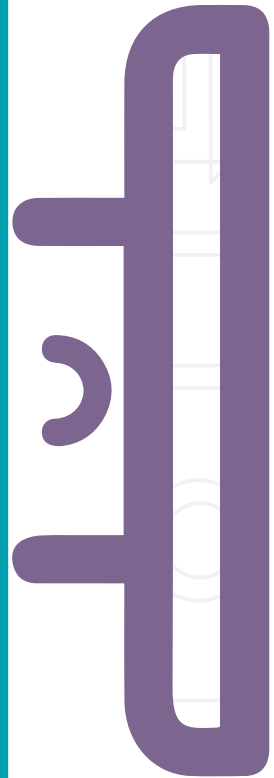
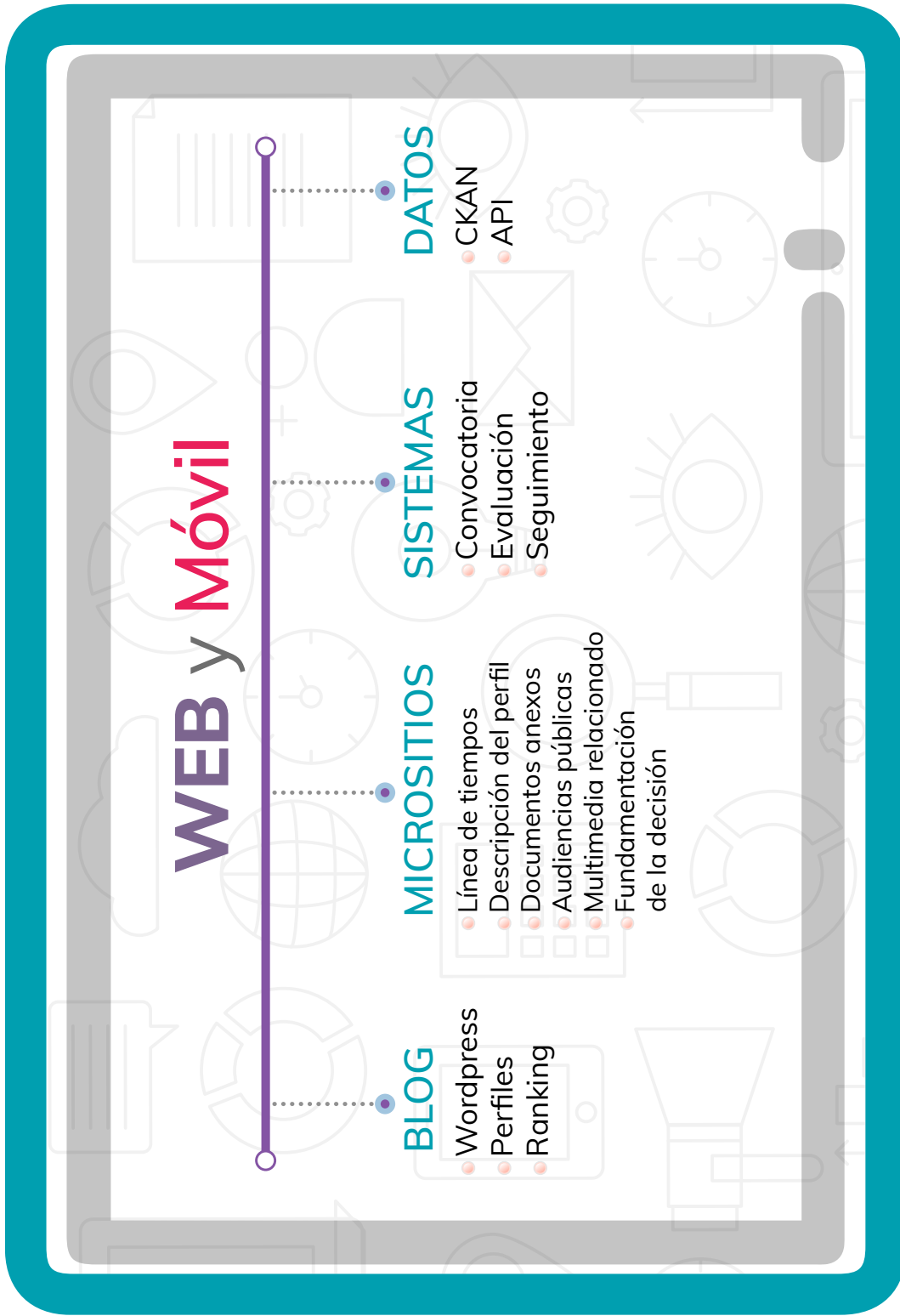
Sobre este último acuerdo, se recomendó que las herramientas empleadas en este proceso cumplan las siguientes características.¹

El diagrama de plataforma digital que cubrirá las etapas del procedimiento de designación conforme al principio de máxima publicidad se muestra a continuación.

herramientas tecnológicas

- Ser herramientas que ofrezcan certidumbre, transparencia y participación en los procesos de selección y evaluación de cargos en los OIC.
- Que permita convocar, registrar, concursar y dar seguimiento a los nombramientos de los OIC y al desempeño de sus integrantes.
- Las herramientas sean multiplataformas de información, visualización y participación.
- Que ofrezcan un portal de transparencia que permitan dar seguimiento a los nombramientos y muestren el desempeño y la evaluación de los OIC.
- Que los insumos, el cálculo y la valoración final sean observables (y replicables) por terceros.

¹ Para mayor información, revisar la versión estenográfica de la 8ª sesión del Grupo Técnico de trabajo para la elaboración de una política pública de designación de TOICs.



VI. Prospectiva

La elaboración de esta perspectiva de política pública de designación de titulares de Órganos Internos de Control y Unidades de Responsabilidades representa un primer paso en el fortalecimiento de las autoridades responsables de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento de los entes públicos.

Se espera que, a partir de estos criterios, los Órganos Internos de Control no solo mejoren el desempeño de sus responsabilidades, sino que sean un detonante en la consolidación de un modelo de profesionalización único en el país, principalmente entre los órganos técnicos encargados de supervisar la adecuada función pública. Adicionalmente, estos criterios serán un componente que enriquecerán la Política Nacional Anticorrupción que presentará el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción.

Finalmente, es importante destacar que este ejercicio de interlocución entre autoridades y miembros de la sociedad civil organizada marcan el inicio de una nueva etapa en la construcción de acuerdos bajo un enfoque de gobernanza, en la que el diseño de las respuestas a los problemas públicos parte de la participación sustantiva de la sociedad civil.



ANEXO

ANEXO

Formato de Descripción y Perfil de Puesto Sistema Nacional Anticorrupción

A. Datos Generales			
Denominación del Puesto		Código y/o Clave:	
Adscripción			
Ubicación:			
Puesto del superior jerárquico		Característica Ocupacional	

B. Descripción del Puesto

I. Datos de Identificación del Puesto

Nombre de la Institución	Rama de Cargo	Nombramiento	Tipo de Funciones	Ámbito de aplicación

II. Objetivo del Puesto

Debe ser específico para el puesto, medible, alcanzable, realista y congruente con las funciones y el perfil del puesto, razón de ser o existir del puesto en forma general. ¿Cuál es su contribución principal? Al describir el objetivo del puesto debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué hace?, ¿En qué función se hace?, ¿Para qué se hace? y ¿Para quién lo hace?

--

III. Funciones:

--

IV. Tipo de Relación

--

Explicar brevemente con que áreas o puestos tiene relación y ¿para qué?.

--

Características de la Información

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

--

V. Aspectos Relevantes del puesto

Formato de Descripción y Perfil de Puesto Sistema Nacional Anticorrupción

Explicar brevemente la elección de los aspectos.

Debe declarar situación patrimonial?
Examen de Control de Confianza

Declaración de Conflicto de Interés
Militancia Partidista

C. Perfil del Puesto

I. Escolaridad y Áreas de Conocimiento

Nivel Académico

Grado de Avance

Áreas de Conocimiento

II. Experiencia Laboral

Mínimo de años de experiencia

Áreas de Experiencia

III. Requerimientos o condiciones específicas

Disponibilidad para Viajar

Frecuencia

Cambio de Residencia

Horario de Trabajo

Periodos especiales de trabajo

Condiciones especiales de trabajo

(AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO)

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN.

¿El ejercicio de las funciones pone el riesgo al ocupante o a su familia?

Necesidades de capacitación

40 hrs anuales

Formato de Descripción y Perfil de Puesto Sistema Nacional Anticorrupción

IV. Competencias y/o Capacidades

Nivel de dominio	COMPETENCIAS

Nivel de dominio	CAPACIDADES PROFESIONALES (Habilidades, Conocimientos, Aptitudes y/o Actitudes)

IV. Observaciones (Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el formato, anotarlo en el siguiente recuadro)

Nombres y Firmas

Nombre y Firma
Ocupante del Puesto
(Toma de Conocimiento)

Nombre y Firma
Jefe Inmediato

Especialista acreditado ante la
SFP

Fecha de Aprobación: _____

Exclusivo para la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control

Firma CGOVC

Firma Oficial Mayor

