

**Liderazgo de los Órganos
Internos de Control**
en el marco del
Sistema Nacional Anticorrupción

SALUDOS

Como responsables del control de los recursos, debemos enfocarnos en lo importante, en generar resultados y saber comunicar, es decir: **“Hacer pocas cosas, bien hechas y bien difundidas”**.

Agradezco la invitación al Foro sobre el Sistema Nacional Anticorrupción y su aplicación en las Contralorías de las Universidades Públicas, que organiza la **Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior (AMOCVIES)**. En particular a la **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla** y a su **Contralor General, Doctor Héctor Granados**.

El Liderazgo Público, la Comunicación y el Control de los recursos públicos son elementos fundamentales que van de la mano. Por lo que el día de hoy, mi participación se centra en los principales puntos que debe tener en cuenta un Órgano Interno de Control, así como la relevancia del liderazgo y la comunicación.

AGENDA

- I. ANTECEDENTES**
- II. REFORMA CONSTITUCIONAL**
- III. IMPORTANCIA DE LOS OIC**
- IV. LIDERAZGO EFECTIVO**
- V. BUENAS PRÁCTICAS EN LA AUDITORÍA PUEBLA**

I. ANTECEDENTES

La **corrupción** es un tema muy complejo y, a su vez, un **fenómeno** social, económico y político, es decir, **multifactorial**, que **amenaza la vida institucional, el desarrollo sustentable y los procesos democráticos**, motivando con ello una **cultura de ilegalidad** que lleva a un estado a la descomposición social generando un **impacto económico negativo**.

Es así que el **actuar de los servidores públicos tiene gran relevancia**, ya que un acto de **corrupción no sólo tiene implicaciones éticas**, contrarias al sistema axiológico de las democracias, sino que **produce daños relevantes en el desempeño público**.

II. REFORMA CONSTITUCIONAL

De acuerdo al **Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional**, México en el **año 2006** ocupaba la **posición 70**, pasando **en 2014 al lugar 103**. El último reporte publicado es el correspondiente a 2016, México ha descendido a la posición 123 de los 176. Lo anterior, significa que los **mexicanos perciben un incremento de la corrupción en el sector público** del país por diversas causas, entre ellas debido a un marco normativo débil en materia de supervisión y sanción.

Ante este escenario adverso, el tema se convirtió prioritario para la agenda legislativa por lo que el 27 de mayo de 2015, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reforma, adiciona y deroga la Constitución Política Mexicana, en materia de combate a la corrupción.

Con estas reformas se crea el “**Sistema Nacional Anticorrupción**” con el objeto de **fortalecer los controles internos y externos** para combatir este fenómeno social bajo un esquema legal homogéneo y de coordinación en el actuar de las autoridades competentes, entre otras disposiciones normativas.

II. REFORMA CONSTITUCIONAL

En ese sentido, resulta importante **referirnos de manera breve a los principales aspectos** considerados en la Reforma Constitucional y que se vinculan con el Control Interno.

- Se crea el Sistema Nacional Anticorrupción como una “**instancia de coordinación**” entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la **prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción**, así como en la **fiscalización y control de recursos públicos**.
- Dentro de éste se reconoce al “**Sistema Nacional de Fiscalización**” como un subsistema consolidado y autónomo pero funcionando como su **eje central y pilar fundamental**.
- Se consolida a la **Secretaría de la Función Pública**, en materia de **prevención, auditoría, investigación y sanción**.

II. REFORMA CONSTITUCIONAL

Continuando con la reforma constitucional:

- Se establece como **obligación de los servidores públicos**, presentar **declaraciones patrimonial, de intereses y fiscal**, ante las autoridades competentes (Órganos Internos de Control) y en los términos que determinen las leyes aplicables.
- Se prevé que serán **sujetos de responsabilidad los particulares y personas morales** que intervengan en actos vinculados con faltas administrativas graves.
- Se precisa que los **entes públicos federales, estatales y municipales** contarán con **Órganos Internos de Control (OIC)**, con facultades para **investigar** actos u omisiones que impliquen responsabilidades administrativas;

III. IMPORTANCIA DE LOS OIC

Además, dentro de las reformas constitucionales, se establece la expedición de la **Ley General de Responsabilidades Administrativas** publicada el 18 de julio de 2016, misma que prevé las **obligaciones y comportamiento de los funcionarios públicos**; así como las **sanciones administrativas** para **funcionarios** o **particulares** que **incurran en actos de corrupción**.

Por lo que respecta a las **Responsabilidades Administrativas**, los Órganos Internos de Control tendrán a su cargo, en el ámbito de su competencia, la investigación, substanciación y calificación de las Faltas Administrativas, las cuales pueden ser: **No Graves** y **Graves**.

Las **Faltas Administrativas No Graves** serán sancionadas y ejecutadas por los órganos internos de control, en el caso de las **Faltas Administrativas Graves**, se turnarán al Tribunal de Justicia Administrativa para la sanción correspondiente.

III. IMPORTANCIA DE LOS OIC

En específico, la **Ley General de Responsabilidades Administrativas** señala como **obligaciones** de los **Órganos Internos de Control** dentro de sus instituciones, principalmente las siguientes:

- La **investigación, substanciación y calificación** de las **Faltas administrativas**.
- Implementar los **mecanismos internos** que **prevengan actos u omisiones** que pudieran constituir responsabilidades administrativas.
- Revisar el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de recursos públicos.
- Emitir el **código de ética** conforme a los lineamientos que emita el Sistema Nacional Anticorrupción.
- Supervisar la ejecución de los procedimientos de contratación pública.
- **Inscribir y mantener** actualizada en el sistema de evolución patrimonial, de **declaración de intereses y constancia de presentación de declaración fiscal** de los declarantes a su cargo.
- Realizar una **verificación aleatoria** de **las declaraciones patrimoniales**, de **declaración de intereses** y constancia de presentación de declaración fiscal, así como de la **evolución del patrimonio** de los Servidores Públicos a su cargo.
- Presentar denuncias por delitos ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción.

III. IMPORTANCIA DE LOS OIC

En este orden de ideas, algunos **Órganos Internos de Control** han puesto en marcha la adopción del Marco Integrado de Control Interno (**MICI**) como un modelo general para **establecer, mantener y mejorar los sistema de control** dentro de sus instituciones, que permita cumplir con los objetivos institucionales y consolidar los procesos de rendición de cuentas y transparencia gubernamentales.

El **Marco Integrado de Control Interno** se estructura por 5 componentes:

1. Ambiente de Control
2. Administración de Riesgos
3. Actividades de Control
- 4. Información y Comunicación**
5. Supervisión

Ustedes probablemente ya han abordado el MICI desde alguno de sus componentes y estoy cierto que cuentan con mecanismos de control en sus propias instituciones. No obstante, quiero hacer énfasis en el cuarto componente que incluye la Comunicación, de la mano con el Liderazgo Público Efectivo.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

La **Comunicación y el Liderazgo** efectivos son dos elementos que van de la mano, un líder necesita saber **transmitir sus ideas, así como los objetivos y metas a lograr en una organización**. La comunicación efectiva, es el principal medio para cimentar el liderazgo y construir equipos de trabajo.

Todos pensamos o entendemos que la comunicación es la parte más importante en cualquier institución, en algunas ocasiones es la que menos se trabaja, se olvida o se da por hecho. La comunicación supone la interacción o relación entre dos personas o más que toman el rol de emisor y receptor, reciproca o al mismo tiempo.

Una comunicación **eficaz y eficiente es esencial para el liderazgo y para potenciar los resultados de nuestros equipos de trabajo**.

Los líderes establecen redes de comunicación formales e informales que contribuyen a establecer una orientación exacta del conocimiento de las personas que dirigen, motivo por el cual dos de las funciones de la comunicación que debe tener un buen líder es **saber escuchar** en un ámbito de 360 grados, es decir, colaboradores, colegas y agentes involucrados, así como **saber explicar** las cosas con claridad.

Para abordar mejor la relación comunicación-liderazgo efectivos es importante en primer lugar describir el concepto de liderazgo efectivo, y en segundo su relación con la comunicación efectiva.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

Se trata de un **concepto que se aborda desde la parte individual**, es decir, yo puedo ser un líder efectivo, yo deseo ser un líder con estas características, y que escala su impacto a nivel institución e incluso puede llegar a influenciar en su comunidad o su alrededor en cientos o miles de personas. En el **proceso de convertirse en un líder efectivo**, también tiene la **oportunidad de generar más y mejores líderes**.

Es conveniente señalar que, la efectividad la entendemos como la suma de la **eficacia en la consecución de resultados y la eficiencia en el uso de los recursos**.

Mi propuesta de definición para liderazgo efectivo es: “La capacidad de un tomador de decisiones para activar, motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia por el bien **común** y la igualdad, de manera ética, productiva y sustentable, para producir valor compartido”.

- El liderazgo efectivo **es una capacidad porque**, como señala Maxwell, el liderazgo es un conjunto de habilidades que se desarrollan con el tiempo y mediante el trabajo constante.
- El liderazgo efectivo es **ejercido por un tomador de decisiones** porque, como indica Drucker, la jerarquía de las organizaciones ha exigido que una persona asuma el rol de dirección en el trabajo para coordinar los esfuerzos de un equipo con objetivos compartidos.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

- De acuerdo con la teoría de los **tres cerebros del neurocientífico Paul MacLean**, se ha comprobado que todos tenemos tres distintas regiones en el cerebro, el **Reptiliano** que en el análisis bioestructural denominado **Stuctogram** lo identifican con el **color verde**, **Límbico como Rojo** y **Neocórtex** identificado con el **color azul**. Sin embargo, todos desarrollamos más uno que otro. **El primero es más emocional y facilitador, el límbico es más impulsivo y energizador, y el neocórtex es más visionario, traza planes y estrategias.**
- (Ejemplo Comercial Tennis Nike, **Rojo actúa/que compre los tenis, Verde empatía/Papá e hijo sentimiento, Azul planea/explicación de las ventajas de los tenis**)
- Un líder efectivo debe ser capaz de sacar provecho cada una de estas áreas de oportunidad en el momento preciso.
- Así como de poder identificarlas en sus colaboradores al momento de delegar tareas y responsabilidades, de esta forma cada uno de ellos trabajará de la mejor manera sin caer en frustración y exceso de estrés.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

- El liderazgo efectivo **busca activar, motivar e inspirar** porque se deriva de una visión transformadora que persuade a los individuos a perseguir y alcanzar metas que no creían posibles.
- El liderazgo efectivo **busca que las personas trabajen en sinergia** porque, como indica Homs, existen diferentes tipos de liderazgo al interior de los equipos, los cuales coexisten y colaboran en la dinámica laboral.

En el caso de la administración pública y la política, mi propuesta es que, el líder efectivo:

- Busca que las personas trabajen **por el bienestar y la igualdad**, porque la naturaleza del sector se enfoca en la vocación de servicio y en la resolución de los problemas públicos.
- Ejerce de manera **ética, productiva y sostenible** porque el servicio público en México aborda problemáticas específicas como la falta de confianza de los ciudadanos, la escases de los recursos o las visiones a corto plazo.
- Trabaja a favor de la creación de **valor público compartido**, es decir, sus resultados prevalecen a lo largo del tiempo, tienen un efecto multiplicador en las personas y motivan a los ciudadanos a cumplir con sus responsabilidades y participar en los temas públicos.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

En este contexto, el planteamiento que se realiza, de acuerdo con investigaciones científicas, es la existencia y predominancia de 3 tipos de liderazgo para desarrollar su efectividad:

- **Visionario:** entre las más relevantes, tiene una dirección clara, establece prioridades, planea, tiene una perspectiva panorámica de las situaciones, desarrolla estrategias.
- **Facilitador:** comunica, dialoga, construye acuerdos, retroalimenta, estructura tareas y responsabilidades que reducen el conflicto, atiende las necesidades de su equipo, busca que las personas detonen su potencial, gestiona el desarrollo de conocimientos, experiencias y orienta, entre otras características.
- **Energetizador:** motiva, impulsa a lograr resultados, transmite su energía, impone ritmos, gestiona la energía propia y la de su alrededor.

En síntesis, las tres facultades confluyen para darle forma al **Liderazgo Público Efectivo**, es decir, la capacidad de un tomador de decisiones para **activar, motivar e inspirar** a las personas a trabajar en sinergia por el bien común y la igualdad, de manera ética, productiva y sustentable, para producir **valor público compartido**.

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

De acuerdo con Abraham Nosnik, teórico de la comunicación, se establece que la comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social.

Para poder generar un trabajo en sinergia, **Nosnik plantea 3 etapas dentro de la comunicación efectiva:**

- En la primera es lineal, donde el único objetivo es informar; los mensajes se presentan de manera uniforme y los receptores son considerados como entes **anónimos e incapaces de respuesta.**
- En la segunda etapa, se asume que quienes reciben nuestro mensaje **no son pasivos, sino personas capaces de brindar retroalimentación a las ideas, propuesta y proyectos.** En pocas palabras se trata de un mecanismo recíproco entre las partes involucradas.
- Para hablar de efectividad, tanto en la comunicación como en el liderazgo, se toma como referencia la tercera etapa, en donde se ha encontrado que, el diálogo es la forma más productiva que hemos encontrado los humanos para balancear el proceso de comunicación.

En él, **tanto los emisores como los receptores cambian, innovan y mejoran a partir del intercambio de información entre ellos; el resultado es que se genera información útil, se pueden tomar mejores decisiones y alcanzar los objetivos.**

IV. LIDERAZGO EFECTIVO

La propuesta del Liderazgo Público Efectivo entiende que los líderes deben trabajar con la finalidad de generar incentivos para que la ciudadanía participe de forma activa con su gobierno para el beneficio de su entorno, a lo que denominamos **valor público compartido**. Sin embargo, para lograr estos objetivos, es importante entender primero cuáles son los desafíos particulares a los que se enfrenta este sector.

Con base en mi experiencia, se detectan **tres desafíos principales para el caso mexicano**:

1. La **desconfianza de los ciudadanos** en el gobierno, en la política y en ciertas instituciones, resultado de problemáticas como la corrupción o la implementación de medidas con grandes áreas de oportunidad, así como el adelgazamiento de los presupuestos públicos y el reto de hacer más con menos.
2. La **desigualdad de género**, que **inhibe el desarrollo igualitario entre mujeres y hombres** en diferentes ámbitos de la esfera pública y privada. La brecha de género es una problemática que trasciende a los países. Durante siglos, la participación de las mujeres fue menoscabada, y fue solo mediante la lucha constante por sus derechos que han logrado más oportunidades y mecanismos de participación, sin que ello implique que es un asunto terminado.
3. La **brecha generacional**, hoy en día, en las oficinas de la administración pública confluyen hasta tres diferentes generaciones: Los **baby boomers**, nacidos entre 1946 y 1964; la **Generación X**, nacidos entre 1965 y 1979 y la Generación Y o **millennials**, nacidos entre 1980 y 1997. Cada una de estas generaciones posee una visión distinta del mundo y, en consecuencia, una **perspectiva diferente sobre cómo se comunica y se aplica el liderazgo público**.

VIDEO DE LÍDER CONTEMPORÁNEO (MILLENIALS Y GENERACIONES)

V. BUENAS PRÁCTICAS AUDITORÍA PUEBLA

Atendiendo a los desafíos comentados, y con el propósito de abordar un tema práctico de comunicación efectiva y liderazgo, les comparto el caso de la Auditoría Superior del Estado, en donde hemos implementado el modelo de Liderazgo Público Efectivo.

Estrategias para mejorar la comunicación interna y externa:

- Realizamos reuniones periódicas de **seguimiento y evaluación a través de un Tablero de Control**; implementamos el **Marco Integrado de Control Interno (MICI)**; se realizan reuniones de **Coaching y seguimiento por Great Place To Work**; permanentemente hay retroalimentación con los líderes de las áreas y procuramos el **equilibrio entre el ámbito laboral y el familiar**. Nuestro **sitio Web** es reconocido por la **editorial OX** como de calidad, de fácil uso y con contenidos útiles para los usuarios; damos cuenta de nuestros resultados a través de la **Revista Cuentas Claras**, **utilizamos redes sociales y rendimos un Informe Ciudadano de forma anual**.
- Contamos con la certificación **ISO 9000:2015**, somos una organización reconocida como un excelente lugar para trabajar **“Great Place to Work”**, certificados con la **Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación**, hemos obtenido el premio como institución **Bioeticamente Responsable**, el reconocimiento **Empresa Familiarmente Responsable**, y por **Microsoft como una organización con paquetería 100% original**; contamos con el **ISO 26000** en materia de responsabilidad social, el distintivo **Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo**, certificamos el Centro de Datos bajo la norma internacional **TIER II**, que nos convierte junto con la **Comisión Nacional Bancaria y de Valores**, en una de las 4 instituciones públicas en todo el país en lograrlo.

V. BUENAS PRÁCTICAS AUDITORÍA PUEBLA

- Asimismo, somos parte del **Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización, Vicepresidentes de Tecnologías de la Información y Comunicación de la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización (ASOFIS)**; llevamos a cabo el primer acuerdo tripartito de cooperación triangular con las **Agencias Española y Mexicana de Cooperación Internacional, en coordinación con el Gobierno del Estado, en Honduras y República Dominicana**, en la primera práctica fuimos reconocidos por el **Banco Interamericano de Desarrollo**.
- Como parte de las estrategias de **Gobierno Abierto y Participativo**, realizamos un **Concurso de Fotografía, “Los Valores de la Rendición de Cuentas y la Cultura de Puebla”**; de **Dibujo “Imagina un Mundo Sin Trampas”**, para estudiantes de primaria, secundaria y preparatoria; de **Cuento “Pequeñas Letras Grandes Historias”** para estudiantes de primaria y secundaria; entre las más representativas.

Dada la relevancia de sus funciones, se plantea el **Liderazgo Público Efectivo y la Comunicación**, como elementos fundamentales para el **combate a la corrupción y la rendición de cuentas**.

En síntesis, deben enfocarse en lo importante, generar resultados y saber comunicar, es decir: **“Hacer pocas cosas, bien hechas y bien difundidas”**.