



COMISIÓN DE  
DERECHOS HUMANOS  
DEL ESTADO DE MÉXICO

2 serie  
encuentros

MANUAL DE SESIÓN  
INICIAL DE MEDIACIÓN

# MANUAL DE SESIÓN INICIAL DE MEDIACIÓN

SERIE ENCUENTROS  
CENTRO DE ESTUDIOS

ISSN: en trámite

© D.R. Comisión de Derechos Humanos del Estado de México  
Dr. Nicolás San Juan No. 113, Col. Ex Rancho Cuauhtémoc,  
C.P. 50010, Toluca, México.

Tel. (01 722) 2360560

Fax (01 722) 214-08-70

Página de internet: <http://www.codhem.org.mx>

Correo electrónico: [codhem@netspace.com.mx](mailto:codhem@netspace.com.mx)

Tiraje: 500 ejemplares

Edición:           CENTRO DE ESTUDIOS  
                      Marco Antonio Sánchez López  
                      Luis Antonio Hernández Sandoval  
                      Gerardo Pérez Silva  
                      Etehel Servín Aranda

Diseño de portada

y formación:    Deyanira Rodríguez Sánchez

## PRESENTACIÓN

La diversidad y complejidad en la naturaleza de los conflictos, requiere que el Mediador ponga en juego sus habilidades, creatividad e imaginación para superar cada situación.

El Mediador deberá tener en cuenta los derechos sustantivos de cada individuo y las normas que regulan el servicio de la mediación y la conciliación.

El Mediador deberá tener presente que la mediación es un método no adversarial y voluntario, donde se gestiona el conflicto entre personas de un determinado sistema y que su función principal es ayudar a que negocien, colaboren, reflexionen, potencien sus habilidades, racionalicen el conflicto, acuerden, corrijan percepciones, informaciones falsas y establezcan una mejor relación.

El Mediador deberá crear en la mediación, la dinámica comunicacional necesaria para la transformación del conflicto.

**HÉCTOR HERNÁNDEZ TIRADO**

Magistrado del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México





# MANUAL DE SESIÓN INICIAL DE MEDIACIÓN

## I. FASES DE LA SESIÓN INICIAL DE MEDIACIÓN:

1. La bienvenida a los interesados
2. La explicación de la naturaleza, principios y fines de la mediación (encuadre)
3. Las reglas de la interacción en el procedimiento de mediación
4. La firma del acuerdo de sometimiento a la mediación
5. El inicio de la deliberación en la sesión inicial de mediación
6. Conclusión de la sesión inicial

### 1. La bienvenida a los interesados

- a. El Mediador deberá saludar solamente de mano e invitará a los interesados a que se sienten donde prefieran en torno a la mesa.
- b. El Mediador sentado, mirará a los interesados alternadamente a los ojos y les dirá: "Bienvenidos a esta mesa de mediación".
- c. Me llamo (nombre del Mediador) y he sido designado (a) Mediador en su caso.
- d. El Mediador deberá por regla general hablar de "usted" a los interesados. Sin embargo, de acuerdo a las circunstancias, el Mediador discernirá la pertinencia de preguntar a los interesados:



- “¿Cómo quieren que nos dirijamos los unos a los otros, de “tu” o de “usted”?”

- e. El Mediador preguntará si el nombre de cada interesado se encuentra completo y correctamente escrito en el expediente de mediación.
- f. El Mediador empleará alguna técnica de rompimiento de hielo.
- g. El Mediador indicará a los interesados la ubicación de los sanitarios y les preguntará si se encuentran cómodos y si cuentan por lo menos con una hora para la sesión.

## 2. La explicación de la naturaleza, principios y fines de la mediación (encuadre)

- a. El Mediador deberá poner en conocimiento de los interesados que cuenta con un Reglamento que debe ser respetado y les informará cómo pueden obtenerlo.
- b. El Mediador informará a los interesados que la mediación es un procedimiento en el que se buscan soluciones mediante el diálogo. Que la mediación sirve también para prevenir conflictos y minimizar o curar sus efectos; que la mediación es un medio para resolver pacífica y responsablemente los conflictos en los casos que las leyes lo permiten.
- c. El Mediador expresará a los interesados que oportunamente les indicará si es necesario que exhiban alguna documentación, o bien, invitar al procedimiento a otras personas que puedan tener interés o que puedan resultar afectadas por los acuerdos a los que se lleguen en la mediación.
- d. El Mediador informará a los interesados que las sesiones serán generalmente conjuntas, excepcionalmente individuales y que podrá auxiliarse de otro u otros Mediadores, inclusive del coordinador de los servicios generales de mediación, cuando la situación lo amerite; que el tiempo máximo para cada sesión es



de una hora y media y que se pueden celebrar cuantas sesiones sean necesarias.

- e. El Mediador explicará a los interesados en qué consisten los principios de voluntariedad, gratuidad, neutralidad, confidencialidad e imparcialidad en la mediación.
- f. El Mediador informará a los interesados la fuerza legal del convenio de mediación.

### 3. Las reglas de la interacción en el procedimiento de mediación

- a. El Mediador informará a los interesados que las sesiones serán orales y no quedará constancia escrita de lo dicho por ellos en cada sesión (salvo que la ley o el reglamento ordenen otra cosa).
- b. El Mediador informará a los interesados que se prohíbe grabar imágenes o sonidos dentro de las sesiones.
- c. El Mediador informará a los interesados que en cada sesión, hará las notas necesarias para la siguiente sesión.
- d. El Mediador informará a los interesados que en la mediación es conveniente hablar en primera persona; que tienen derecho a decir lo que piensan y sienten y que es pertinente escuchar con respeto para ser escuchados con respeto.

### 4. La firma del acuerdo de sometimiento a la mediación

- a. En esta fase el Mediador preguntará a los interesados si tienen alguna duda o pregunta (el Mediador aclarará cualquier duda y responderá las preguntas de manera objetiva, breve, sin calificaciones, ni juicios).
- b. Después de aclaradas las dudas y contestadas las preguntas, el Mediador preguntará a los interesados:





- ¿Entre ustedes, se encuentra en trámite algún juicio o averiguación previa?
  - En caso afirmativo, el Mediador anotará en los espacios correspondientes del acuerdo de sometimiento, los datos que identifiquen el juicio o la averiguación previa, informando a los interesados que tienen derecho, en los casos permitidos por la ley, de solicitarle al Juez la suspensión del procedimiento judicial durante el trámite de la mediación.
  - ¿Están ustedes dispuestos a someterse a la mediación para resolver su conflicto?
  - En caso afirmativo, el Mediador invitará a los interesados a firmar el acuerdo de sometimiento, previa su lectura en voz alta, aclarando cualquier duda y respondiendo las preguntas de los interesados al respecto.
  - El Mediador pedirá a los interesados su firma y nombre en el acuerdo de sometimiento y entregará un ejemplar del mismo a cada interesado.
- c. Inmediatamente después de la firma, el Mediador dará las gracias a los interesados y los felicitará por haber optado por un medio pacífico para la solución de su conflicto.
- d. En caso de que los interesados o alguno de ellos, manifiesten que están de acuerdo en someterse a la mediación pero que no es su deseo firmar el acuerdo de sometimiento; el Mediador no insistirá y les dará las gracias, felicitándolos por haber optado por un medio pacífico para la solución de su conflicto, pasando a la fase siguiente.
- e. En caso de que los interesados o alguno de ellos manifiesten que no están de acuerdo en someterse a la mediación, previo conocimiento de los motivos, el Mediador intentará convencerlos de la bondades de la mediación y de sus ventajas frente a los procedimientos contenciosos, pero si los interesados reiteran su negativa, no insistirá el Mediador concretándose a darles las



gracias, informándoles que podrán hacer uso de la mediación en cualquier otro momento.

## 5. El inicio de la deliberación en la sesión inicial de mediación

- El Mediador preguntará a los mediados:
- ¿Quién de ustedes quiere hacer uso de la palabra para iniciar el diálogo?
- A partir de ese momento, el Mediador pondrá en práctica las herramientas, técnicas, tácticas y estrategias de la mediación.

## 6. Conclusión de la sesión inicial

- a. Al concluir la sesión inicial, el Mediador hará la constancia de su realización en el expediente y convocará a los mediados a la próxima reunión.
- b. En el supuesto de que los mediados en la primera sesión hayan llegado a un convenio, el Mediador clarificará los acuerdos y señalará día y hora para su firma dentro de un plazo breve, si es que no es posible elaborar y firmar el convenio en la misma sesión.
- c. Cuando el Mediador perciba que los mediados o uno de ellos requieren equilibrar sus emociones, les propondrá una psicoterapia breve para poder continuar el procedimiento, avisándoles que la mediación podrá reanudarse concluida la psicoterapia.
  - En caso de aceptación de la psicoterapia, el Mediador señalará día, lugar y hora para que se lleve a cabo, dejando en el expediente la constancia escrita correspondiente con suspensión de la mediación.



## II. GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN

El Mediador durante las sesiones de mediación, observará la normatividad que regula la mediación, generará credibilidad, confianza y autoestima en los mediados, trabajará asertivamente con abogados y otros profesionales mediante la confirmación de datos y cesión de la palabra.



El Mediador identificará el conflicto real, aliviará la tensión de los mediados, equilibrará el poder, neutralizará los comportamientos negativos, escuchará activamente, preguntará, reconocerá los sentimientos, parafraseará, identificará, ordenará y elaborará la lista de los temas en discusión, distinguirá los no mediables, hará el inventario de las opciones, se centrará en el futuro de los mediados, analizará las consecuencias de las distintas opciones, clarificará los acuerdos y los anotará sin ambigüedades.



### III. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- "Adiós a los conflictos". Dana Daniel, Mc-Graw
- "Aprender Mediación". Eduard Vinyamata Camp, Paidós
- "Conciliación Extrajudicial". Oscar Peña González, APECC
- "Conflictología". Eduard Vinyamata Camp, Editorial Ariel
- "Cuando hablar da resultados". Deborah M. Kolb y asociados, Paidós
- "Guía práctica para la mediación". Bennett G. Picker, Paidós.
- "El arte de tener razón". Arthur Schopenhauer, Biblioteca Edaf
- "El convenio de mediación". Héctor Hernández Tirado, Comisión de Derechos Humanos del Estado de México
- "El lenguaje de la negociación". Joan Mulholland, Gedisa.
- "El poder y sus conflictos o ¿Quién puede más?". Joseph Redorta, Paidós
- "La argumentación en los procesos de mediación". Héctor Hernández Tirado, Universidad de Sonora
- "La justicia como equidad". John Rawls, Paidós
- "La Mediación en México". Sergio Herrera Trejo, Colección FUNDAP
- "Manual Básico del Conciliador". Othón Pérez Fernández del Castillo y Bertha Mary Rodríguez Villa. Editado por vivir en paz. ONG.
- "Mediación y Conciliación Penal". Elías Neuman, Depalma
- "Mediación en el divorcio". Bertha Mary Rodríguez Villa, UNAM
- "Supere el no, cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas". Williams Ury, Norma
- "Resolver conflictos y alcanzar acuerdos". Robert H. Mnookin, Gedisa.
- "Resolución de Conflictos". Genoveva Sastre Vilarrasa, Gedisa.

## ANEXOS

### *A. ACUERDO DE SOMETIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN*

Los que al calce firmamos, estamos de acuerdo en participar en un procedimiento de mediación con la intención de resolver la controversia que ha surgido entre nosotros, sujetándonos a las bases siguientes:

- I. Entendemos que el trámite es gratuito y voluntario, y que se puede dar por terminado en cualquier momento.
- II. Entendemos y aceptamos que el proceso es confidencial y nos comprometemos a no llamar al Mediador o Conciliador como testigo en el futuro.
- III. Nos comprometemos a acudir puntualmente a las sesiones de mediación y participar en ellas de buena fe, con respeto, tolerancia y cortesía.
- IV. Entendemos que el Mediador o Conciliador no funcionará como asesor o abogado para ninguno de nosotros.
- V. Manifestamos que (si/no) existe proceso judicial y que (si/no) existe averiguación previa sobre los hechos materia de la controversia.
- VI. Entendemos que nuestros derechos y obligaciones son los siguientes:

Derechos: Se nos asigne un Mediador-Conciliador; recusar con justa causa al Mediador-Conciliador; intervenir en todas las se-



siones; allegarnos por nuestros medios la asistencia técnica o profesional que necesitemos; y renunciar o pedir que se suspenda o concluya el trámite en cualquier tiempo.

Obligaciones: Mantener la confidencialidad del asunto; observar una conducta respetuosa, tolerante y cortés durante la mediación o conciliación; y cumplir los compromisos asumidos en el convenio que ponga fin a la controversia.

VII. Nos obligamos a no grabar imagen o sonido algunos derivados de las sesiones de mediación y en caso de hacerlo, estamos de acuerdo en que se le niegue cualquier valor probatorio dentro o fuera de juicio.

Lugar y fecha

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

## ***B. GLOSARIO DE TÉRMINOS USUALES EN MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN***

### ***ACUERDO DE SOMETIMIENTO O SUMISIÓN***

Es el pacto suscrito por los mediados o mediables para someter su controversia al procedimiento de mediación o conciliación, donde establecen las bases y reglas mínimas del procedimiento, precisan sus derechos y obligaciones y se comprometen a no grabar imágenes o sonidos derivados de las sesiones de mediación y a no llamar al Mediador como testigo en ningún momento.

### ***ALTERUTRALIDAD***

Es la capacidad del Mediador de sentir que los mediados son igual a él. De entender y comprender a los mediados sin distinción y sin privilegios de ningún tipo.

### ***ANALOGÍA***

Significa comparación o relación entre varias razones o conceptos y la habilidad de comparar o relacionar dos o más objetos o experiencias de manera positiva.





### *ANCLAJES*

Son recuerdos o situaciones que provocan otros a su vez, consisten en asociar un estímulo sensorial con un estado interno. En programación neurolingüística se presentan técnicas formales para anclar emociones positivas o desanclar miedos y emociones negativos.

### *BARBECHO O REFLEXIÓN*

Significa utilizar los sentidos o elementos internos en reposo o descanso para acercarnos a la verdad, a la certeza o a la seguridad.

### *CALIBRACIÓN*

Es el procedimiento de medición y diagnóstico que permite determinar con exactitud el ánimo o el estado emocional o intelectual de las personas.

### *CAUCUS*

La palabra proviene de la lengua algonquin perteneciente a una tribu norteamericana. Caucausu significa reunión de jefes de tribus. Aplicada a la mediación quiere decir sesionar con uno de los mediados a la vez.

### *COMEDIACIÓN*

Significa que el procedimiento de mediación, o una de sus sesiones, es conducida por dos o más Mediadores.

### *COMUNICACIÓN*

Consiste en el intercambio de mensajes entre dos o más personas mediante un código basado en un sistema de signos y reglas constantes y variables.

### *CONCILIACIÓN*

Es la acción mediante la cual dos posturas encontradas se ponen de acuerdo y llegan a un arreglo beneficioso.

### *CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL*

Es la acción de ponerse de acuerdo fuera de juicio.

### *CONCILIACIÓN INTRAPROCESAL*

Es la acción de ponerse de acuerdo dentro de un procedimiento oficial y formal.

### *CONFIDENCIALIDAD*

Es la característica de la información que le permite mantenerse oculta e inaccesible a todos.

### *CONFLICTO*

Es la divergencia percibida de intereses, sentires, pensares o haceres.

### *CONFRONTACIÓN*

Es el acto de poner a una persona o cosa enfrente con objeto de encontrar una solución o cumplir con algún objetivo.

### *CONNOTACIÓN POSITIVA*

Es el énfasis llevado a cabo generalmente por el Mediador de una palabra, enunciado, imagen, actitud o conducta, con el propósito de que sea conscientemente valorada.

### *CONVENIO DE MEDIACIÓN*

Es el acto formalmente jurídico y de naturaleza moral y ética que corona todo proceso exitoso de mediación, en cuyo contenido se traza la solución, la prevención o la minimización de las secuelas de un determinado conflicto.

### *EMPATÍA*

Llamada también inteligencia interpersonal, es la capacidad cognitiva de sentir en un contexto común lo que un individuo diferente puede percibir.

### *EMPODERAMIENTO*

Es el proceso mediante el cual las personas ganan crecientemente poder y seguridad con objeto de transformar las relaciones desiguales.

### *ENGANCHES*

Son los pensamientos, sentimientos, actos o hechos que vinculan o mantienen unidas a las personas en un sistema de constantes o de variables conductuales.

### *ENCUADRE*

Es la exposición detallada de la naturaleza, principios, reglas mínimas, dinámica, estructura y fines del procedimiento de mediación o conciliación.





### *ESCUCHA ACTIVA*

Significa escuchar, entender y comprender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

### *EXPEDIENTE DE MEDIACIÓN*

Es el documento donde se contienen las constancias del procedimiento de mediación.

### *FAMILIOGRAMA*

Es la gráfica que se utiliza como instrumento para valorar la dinámica, la composición, la estructura, el tipo de familia, las relaciones, los roles que asumen y el ciclo evolutivo por el cual está cursando la familia en un momento determinado.

### *IMPARCIALIDAD*

Es la actitud del Mediador de no tomar partido por ninguna de las partes.

### *INVITACIÓN*

Es el acto por el que se comunica a una persona el interés de otra para que acuda al procedimiento de mediación o conciliación.

### *LENGUAJE ANALÓGICO*

Es la comunicación no verbal basada en signos y señales generalmente corporales.

### *LENGUAJE DIGITAL*

Es el lenguaje verbal polisémico con sentidos distintos en su mensaje.

### *LEY DE JUSTICIA ALTERNATIVA*

Es el instrumento jurídico producto del proceso legislativo que contiene las normas que prevén y regulan la mediación, la conciliación, el arbitraje y otros medios alternos de solución de controversias como la amigable composición, los buenos oficios, etc.

### *MAPA COGNITIVO*

Es una construcción intelectual que abarca los procesos que posibilitan a las personas adquirir, codificar, almacenar, recordar y manipular la información sobre la naturaleza de su entorno.



### *MAPA MENTAL*

Es una herramienta que permite la memorización, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración y planeación organizacional así como la toma de decisiones.

### *MEDIABLES*

Son las personas aptas para intervenir en el procedimiento de mediación.

### *MEDIACIÓN*

Procedimiento voluntario, minimamente formal, confidencial e integrador a través del cual un tercero imparcial y alterutal interviene para ayudar a las partes en conflicto a trabajar cooperativamente, intentando lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio o aceptable.

### *MEDIADOR*

Profesional de los procedimientos de mediación.

### *NEUTRALIDAD*

Proviene del latín neu-ter, significa ni con uno ni con otro.

### *PARÁFRASIS*

Es la traducción didáctica que permite una clara visión y comprensión de lo dicho o hecho por alguna persona.

### *PARTE COMPLEMENTARIA*

En la persona con la que el solicitante de la mediación tiene el conflicto.

### *PERCEPCIÓN*

Es la función psíquica que permite al organismo a través de los sentidos, recibir, elaborar o interpretar la información proveniente de su entorno.

### *PNL*

Significa programación neurolingüística y es un sistema para preparar o programar sistemáticamente nuestra mente y lograr que comunique eficazmente lo que pensamos con lo que hacemos, lográndose





una comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano.

#### *PREGUNTA ABIERTA*

Es la que deja en manos del interlocutor la decisión sobre los contenidos y la exposición, ejemplo: ¿usted qué piensa?

#### *PREGUNTA CERRADA*

Es la formulada de tal manera que solo admite un sí o un no, ejemplo: ¿permaneció usted ahí?

#### *PREGUNTA CIRCULAR*

Es la formulada con el objeto de crear contextos circulares para conectar las acciones o partes de una historia. Consiste en preguntar a una persona cómo ve la interrelación de otras dos o más personas. Se utiliza también para crear circularidad en el tiempo, ejemplos: ¿cómo ve la relación entre sus vecinos? ¿qué pasó antes de...?

#### *PREGUNTA EXPLORADORA*

Es la formulada para el entendimiento más profundo de una determinada cuestión, ejemplo: ¿recuerda usted cómo empezó todo?

#### *PREGUNTA HIPOTÉTICA*

Es en la que plantea al interlocutor una o más situaciones hipotéticas, ejemplo: ¿qué haría usted si...?

#### *PREGUNTA REFLEXIVA*

Es la formulada para generar la reflexión del interlocutor, ejemplo: ¿qué es mejor...?

#### *PREMEDIACIÓN*

Es el acto o actos previos a la mediación en los que se colecta la información necesaria para dar paso a la mediación.

#### *RAPPORT*

Consiste en la armonización de pensamientos, sentimientos, actos o hechos entre dos o más personas.

### *REMEDIACIÓN*

Significa reponer la mediación.

### *SESIÓN INICIAL*

Es la primera sesión del procedimiento de mediación o conciliación.

### *SESIÓN PLENARIA*

Es la sesión conjunta en la que se encuentran presentes todos los interesados en el procedimiento de mediación.

### *SOLICITANTE*

Es la persona que solicita la mediación.

### *VOLUNTARIEDAD*

Es la decisión o determinación libre de llevar a cabo una negociación asistida.

## ***C. CÓDIGO DE ÉTICA DEL MEDIADOR CONCILIADOR***

**Artículo 1.** Estos preceptos orientarán la conducta del mediador-conciliador y su cumplimiento no lo exime de la obligación de acatar la normatividad que regula el servicio de la mediación y conciliación.

**Artículo 2.** Los preceptos de este Código obligan también a todo el personal del Centro de Medios Alternos de Solución de Conflictos.

**Artículo 3.** El mediador-conciliador debe poner sus conocimientos, voluntad y disposición al servicio de la mediación y conciliación.

**Artículo 4.** El mediador-conciliador debe conducirse con absoluta buena fe, probidad y honestidad.

**Artículo 5.** El mediador-conciliador debe capacitarse y actualizarse permanentemente para el óptimo cumplimiento de su función.

**Artículo 6.** El mediador debe mantener la confidencialidad y no revelar los hechos que haya conocido durante su intervención en un conflicto, si es que de ello se puede seguir perjuicio para alguna persona.





**Artículo 7.** El mediador-conciliador debe abstenerse de intervenir en la solución de un conflicto cuando se origine en él cualesquiera perturbación emocional, comunicando esto a su superior jerárquico para que se asigne otro mediador-conciliador.

**Artículo 8.** El mediador-conciliador debe observar todos los principios que rigen la mediación y la conciliación, prestando sus servicios sin distinción de raza, sexo, religión o partido político.

**Artículo 9.** El mediador-conciliador debe abstenerse de participar en la solución de un conflicto cuando tenga interés directo o indirecto o algún tipo de relación con los sujetos del mismo.

**Artículo 10.** El mediador-conciliador debe mantener una relación de respeto y colaboración con el personal del Centro de Medios Alternos de Solución de Conflictos, los órganos jurisdiccionales, sus colegas y superiores jerárquicos, atendiendo con diligencia y oportunidad todo requerimiento para la prestación de sus servicios.

# DIRECTORIO

## COMISIONADO

Jaime Almazán Delgado

## CONSEJEROS CIUDADANOS

María del Rosario Mejía Ayala

José Antonio Ortega Sánchez

Diana Mancilla Álvarez

Juan María Parent Jacquemin

## SECRETARIA

Rosa María Molina de Pardiñas

## PRIMER VISITADOR GENERAL

Víctor Manuel F. Muhlia Melo

## DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Martín Augusto Bernal Abarca

## VISITADOR GENERAL I TOLUCA

Jesús Hernández Bernal

## VISITADOR GENERAL II NORORIENTE

Pascual G. Archundia Becerril

## VISITADOR GENERAL III ORIENTE

Alejandro Héctor Barreto Estévez

## VISITADORA GENERAL IV ORIENTE

María Virginia Morales González

## VISITADOR GENERAL DE PROGRAMAS ESPECIALES

Federico F. Armeaga Esquivel

## CONTRALOR INTERNO

Jorge López Ochoa

## JEFA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Sonia Silva Vega

## JEFE DE LA UNIDAD JURÍDICA

Miguel Ángel Cruz Muciño

## JEFA DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Claudia María Mora Castillo

## DIRECTOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS

Marco Antonio Sánchez López

## SECRETARIO PARTICULAR DEL COMISIONADO

Jorge Gómez Sánchez