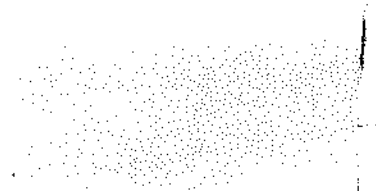


Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por este conducto y de conformidad con la convocatoria publicada por el Senado de la República, manifiesto mi voluntad expresa de participar en el proceso de selección a ocupar el cargo de consejero honorífico del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, cumpliendo con los requisitos señalados en la Bases de dicha convocatoria y acompañando a la presente los documentos exigidos junto con la versión electrónica en disco compacto.

Sin más por el momento, les agradezco por su atención



Alejandro Navarro Arreola

Alejandro Navarro Arredondo
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales
Miembro del Sistema Nacional de Investigadores: Nivel 1



E-mail: **Fecha de nacimiento**
Tel. casa: **Dirección:**
Celular:
Oficina:

Formación académica

- 2006-2009 **UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** México, DF
Programa de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, Cedula Profesional No. 5338157
- 2001-2003 **Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)** México, DF
Maestría en Administración y Políticas Públicas, Cedula Profesional No. 4238628
- 2002 **Universidad de Texas en Austin** EUA, Texas
Investigador visitante en la Escuela de Asuntos Públicos de la Universidad de Texas
- 1993-1997 **UNAM Campus FES Acatlán** Naucalpan, Estado de México
Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Cedula Profesional No. 3156997

Experiencia laboral

- enero de 2013 – a la fecha **Instituto Belisario Domínguez (IBD)**, México, DF
- Director General de Análisis Legislativo, responsable de las líneas de investigación sobre **transparencia, rendición de cuentas y gestión pública.**
 - Realizar investigaciones y estudios sobre diversos temas de políticas públicas que ayudan a la toma de decisiones de los legisladores y comisiones del Senado de la República.
 - Brindar respuesta a las solicitudes de información legislativa que realicen los Órganos de Gobierno, las comisiones legislativas y los senadores.
- mayo de 2010 a dic. 2012 **Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP)**, México, DF
- Investigador “A” responsable de las líneas de investigación sobre educación, **rendición de cuentas, derechos humanos y transparencia.**
 - Análisis y sistematización de información sobre el desahogo del trabajo en comisiones, incluyendo estudios de opinión pública.
 - Organizar, desarrollar y promover proyectos de investigación de temas sociales y de opinión pública.
- jun. 2008- abr. 2010 **Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**, México, DF.
- Coordinador de la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos y del Doctorado en Administración Pública.
 - Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública (Posgrado en Administración Pública).
- jul. 2003 – may. 2008 **Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)**, México, DF
- Coordinador Académico del Diplomado Desarrollo y Política Social en México.
 - Profesor e investigador asociado de la División de Administración en temas de gestión pública, política social, rendición de cuentas y federalismo.

- ago. 1997 Pemex Exploración y Producción (PEP), México, D.F
jun. 2001
- Analista técnico en el área de administración, finanzas y riesgos.
 - Coordinador de proyectos interinstitucionales de transparencia gubernamental.

Publicaciones

Libros

- Las políticas de superación de la pobreza urbana en México. El caso del Programa Hábitat. (2013). Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad/Cámara de Diputados, UNAM, México.
- Federalismo y planeación regional en México. (coord.) (2007). Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), Cámara de Diputados, México.
- Estudio, análisis y propuestas para el fortalecimiento de los programas ambientales municipales de la Región Lerma del Estado de México. (2005). Instituto de Administración Pública del Estado de México, México.

Artículos en revistas con arbitraje

- “Cooperación entre municipios y tercer sector en políticas sociales: mitos y realidades” (2013) en: *Política y Cultura*, Núm. 40, pp. 199-225.
- “Asociaciones público-privadas en ciencia y tecnología” (2013) en: *Revista Espiral*, vol. XX, Núm. 57, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, pp. 61-94.
- “Formación de agenda en la transición del programa Enciclomedia hacia Habilidades Digitales para Todos” (2011) en: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. XVI, Núm. 50, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México, pp: 699-723.
- “Análisis y consideraciones sobre el marco de referencia del programa Hábitat” (2008) en: *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, Núm. 1, (CESOP), Cámara de Diputados, México, pp: 09-44

Artículos en libros

- “La deuda subnacional en México y su vínculo con la transparencia presupuestaria” (2016), en Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (ed.) *Premio Nacional de Investigación Social y de Opinión Pública*. CESOP/Cámara de Diputados; México.
- “Lecciones internacionales para mejorar el diseño del Sistema Nacional Anticorrupción” (2015), *XV Certamen Nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas*, ASF, México.
- “Deuda en estados y municipios en México” (2015), en Peña Víctor y Carlos González (coords.) *Deudas en estados y municipios. Aproximaciones a una problemática subnacional*. El Colegio de Sonora/Centro de Investigación Económica y Presupuestaria; México.
- “Políticas selectivas contra la pobreza en los 125 municipios mexicanos más marginados” (2013), en Sales Francisco (coord.) *Los 125 municipios con menor índice de desarrollo humano en México*. Cámara de Diputados/CESOP; México.
- “Educación, pobreza y desigualdad en el bachillerato mexicano” (2012), en Sales Francisco (coord.) *Pobreza y factores de vulnerabilidad social en México*. Cámara de Diputados/CESOP; México.
- “Rendición de Cuentas y gobernanza en los municipios mexicanos” (2010), *X Certamen Nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas*, ASF, México.
- “Coordinación intergubernamental y pobreza urbana en México”. (2010), en Guillén Tonatihu, y Alicia Ziccardi (coords.) *La acción social del gobierno local. Pobreza urbana, programas sociales y participación ciudadana*. COLEF/PUEC/IGLOM, México.
- “Los estudios de descentralización de las políticas sociales: Una revisión sobre el estado actual de la temática” (2006), en: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, *Avances y tareas pendientes para fortalecer el federalismo*, Cámara de Diputados, México.
- “Participación ciudadana y prevención del delito en Nezahualcóyotl ¿De qué participación hablamos?” (2006), en: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, *Mecanismos para evaluar la participación ciudadana*, Cámara de Diputados, México.

Trabajos de Investigación y/o Consultoría

- 08/2010 **Politeia Consultores en Evaluación, A.C.**, Diversos estados de la República Mexicana
- Proyecto: Evaluación de procesos del Programa Pensión para Adultos Mayores (PAM) Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa PAM para valorar si cumple con lo necesario para el logro de las metas y los objetivos del Programa
- 03/2009 **Politeia Consultores en Evaluación, A.C.**, México, D.F
- Proyecto: Evaluación de diseño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Contribuir a la consolidación del diseño y óptimo esquema de atención y asignación de recursos del FAIS.
- 08/2010 **Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA)/PUEC**, México, D.F
- Proyecto: Red de Observatorios para el Desarrollo Participativo Realizar estudios e investigaciones de apoyo que generen un conocimiento de calidad sobre las distintas realidades socioeconómicas de las ciudades miembros, en particular del DF
- 09/2008 **Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social**, México, D.F.
- Proyecto: Relaciones sociedad civil—administración pública en México Análisis de las relaciones de organizaciones de la sociedad civil con la APF mexicana
- 07/2008 **Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)/Fundación Hewlett**, México, D.F
- Proyecto: “La estructura de rendición de cuentas en el gobierno mexicano” *Diagnóstico de los mecanismos de rendición de cuentas en el ámbito ejecutivo de gobierno.*
- 03/2005 **Cliente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**, México, D.F.
- Proyecto: Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2004-2006 Informe dedicado a ofrecer propuestas para acelerar el desarrollo humano de México.
- 05/2004 **Cliente: Instituto Nacional de Ecología**, Edo. de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán
- Proyecto: Restauración de la Cuenca Lerma-Chapala Análisis de las capacidades de los municipios de la Cuenca Lerma Chapala para la implementación de programas ambientales.

Formación complementaria

- Diplomado en Desarrollo y Política Social (CIDE).
- Evaluación de proyectos con Sistema de Marco Lógico (BID).
- Computación: SPSS, Stata, Informix SQL, Unix, Econometric Views, MS Office.
- Idiomas: Dominio del idioma inglés y comprensión de lectura de italiano.

Premios

- Primer lugar en el XXVIII Concurso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2015.
- Primer lugar en en el V Concurso de Ensayo del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), 2015
- Segundo lugar en el certamen nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas de la Auditoría Superior de la Federación, 2015
- Mención honorífica del Premio INAP, 2008.
- Primer lugar en el Premio IAPEM “Tradición y Excelencia” 2004

Otras distinciones

- Miembro de la Red Temática del Programa Nacional de Investigación en Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción (PIRC-CIDE), 2017.
- Becario del Programa de Estudios Legislativos del Departamento de Estado y el Congreso Federal de Estados Unidos de América, 2012.
- Asociado del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2010
- Miembro de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos (IGLOM), 2006.

Alejandro Navarro Arredondo

Versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.

905



Estados Unidos Mexicanos

Acta de Nacimiento

Clave Única de Registro Poblacional
 NAAA740923HOFVRL79
 EZE...
 Número de Certificado de Nacimiento

Entidad de Registro
 CIUDAD DE MEXICO
 Municipio de Registro
 GUSTAVO A. MADRERO

Código de Verificación	Fecha de Registro	Código de Acta
0122	28/03/2018	212

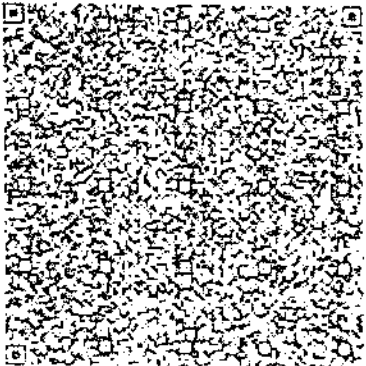
Datos de la Persona Registrada

ALEJANDRO	NAVARRO	ARREDONDO
Nombre(s):	Primer Apellido:	Segundo Apellido:
HOMBRE		CIUDAD DE MEXICO
Sexo:	Fecha de nacimiento:	Lugar de Nacimiento:

Datos de Filiación de la Persona Registrada

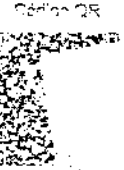
			MEXICANA	
Nombre(s):	Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nacionalidad:	CURP:
	ARREDONDO		MEXICANA	
Nombre(s):	Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nacionalidad:	CURP:

Anotaciones Marginales: Sin anotaciones marginales	Certificación: Se extiende la presente copia certificada con fundamento en el artículo 49 de Código Civil para el Distrito Federal y artículo 18, fracción VII del Reglamento del Registro Civil del Distrito Federal. La Firma Electrónica con la que cuenta es vigente e inalterable, de conformidad con los valores jurídicos y probatorios de acuerdo a las disposiciones legales en la materia.
	A los 23 días del mes de Marzo de 2018. Doy fe.



Firma Electrónica:

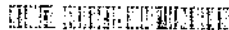
74 FB 07 05 MD 27 40 7E R 2 S T D A S E R M R U D S T R S T S 40 0 A Z B L U P E P S U X V E T U S E T 2 M D M K L M D U A M D Y M T K N A N Y E P H A N O S T E R U G P R S N O Y S I Z S A R O T 0 E N U V R R O S E P S E N R I P O C S E O V E S L I S V S



Código de Verificación:

DIRECTORA GENERAL DEL REGISTRO CIVIL DE LA CIUDAD DE MEXICO

LIC. CLAUDIA LUENGAS ESCUDERO





INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL
REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES
CREDENCIAL PARA VOTAR

NOMBRE
NAVARRO
ARREDONDO
ALEJANDRO

EDAD 37
SEXO H

H
E
C

ESTADO 09 / MUNICIPIO 016
LOCALIDAD 0001 SECCION 4548
EMISIÓN 2011 VIGENCIA-HASTA 2021



2959025406461

ESTE DOCUMENTO ES AUTOGRAFANTE Y
NO ES VÁLIDO SI SE CORTA, TALLA,
DIFUMINA O ENMASCARA.
EL TITULAR ESTA OBLIGADO A NOTIFICAR
POR EL CAMBIO SE EMANADO EN
LOS 15 DIAS SIGUIENTES A QUE ENTE
OCURRA.

[Signature]
TRANSMISIÓN DE LA
CREDENCIAL

EL SUSCRITO MAESTRO EN DERECHO EUTIQUIO LÓPEZ HERNÁNDEZ,
NOTARIO PÚBLICO NÚMERO TREINTA Y CINCO DE LA CIUDAD DE MÉXICO,

C E R T I F I C O:

QUE LA PRESENTE COPIA FOTOSTÁTICA INTEGRADA POR 1 FOJA,
CONCUERDA FIEL Y EXACTAMENTE CON SU ORIGINAL QUE TUVE A LA
VISTA. DE ESTE COTEJO SE TOMÓ NOTA CON EL NÚMERO 14122 EN EL
LIBRO DE REGISTRO DE COTEJOS NÚMERO 9 DEL PROTOCOLO A MI
CARGO, CON ESTA MISMA FECHA.

CIUDAD DE MÉXICO, A LOS 22 DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO
2018.- DOY FE.

egg*

[Handwritten signature]





LEGI SLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

ASF Auditoría Superior de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Instituto Mexicano de Contadores Públicos



ASOFIS



ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO, A.C.



La Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación de la H. Cámara de Diputados, la Auditoría Superior de la Federación, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C., el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., y la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.

Otorgan el presente

RECONOCIMIENTO

al C. *Alejandro Navarro Arredondo*

por haber obtenido el 3er. Lugar
en el Décimo Certamen Nacional de Ensayo
sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas

México, D.F., diciembre de 2010

Dip. Esthela Damián Peralta
Presidenta de la Comisión de Vigilancia
de la Auditoría Superior de la Federación

CPC. Juan M. Portal Martínez
Auditor Superior de la Federación

Dr. José Narro Robles
Rector de la Universidad Nacional
Autónoma de México

C.P.C. Francisco Macías Valadez Treviño
Presidente del Instituto Mexicano
de Contadores Públicos, A.C.

L.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez
Presidente de la Academia Mexicana
de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.

Otorgan el presente

RECONOCIMIENTO

al C. **Alejandro Navarro Arredondo**

por haber obtenido el 2do. lugar
en el Decimoquinto Certamen Nacional de Ensayo
sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas

Noviembre de 2015

Dip. Luis Maldonado Venegas

Presidente de la Comisión de Vigilancia
de la Auditoría Superior de la Federación

CPC. Juan M. Portal Martínez

Auditor Superior de la Federación

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers

Rector de la Universidad Nacional
Autónoma de México

Dr. Sergio López Ayllón

Director General del Centro de Investigación
y Docencia Económicas, A.C.



CÁMARA DE DIPUTADOS
SAN LUIS POTOSÍ

ASF Auditoría
Superior
de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



ASOFIS



CIDE



La Comisión de Vigilancia de la
Auditoría Superior de la Federación de la
H. Cámara de Diputados,
la Auditoría Superior de la Federación,
la Universidad Nacional Autónoma de México,
la Asociación Nacional de Organismos de
Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C., y
el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.

Noviembre de 2015

XV Certamen Nacional

de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas

18

La Recalificación del gasto federalizado:
los roles de la Auditoría Superior
de la Federación y el Sistema
Nacional Anticorrupción

Por
Antonio Ruiz Pavia

21

Lecciones internacionales para
mejorar el diseño del Sistema
Nacional Anticorrupción

Por
Alejandro Navarro Arredondo

22

El fortalecimiento de los instrumentos
de control de la Auditoría Superior
de la Federación y de la Secretaría
de la Función Pública en el marco
del Sistema Nacional Anticorrupción

Por
Liliana Deyanira González Jasso,
Anahí Gutiérrez Luna
y Uriel Eugenio González Espinosa

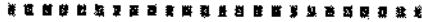


ASF Auditoría
Superior
de la Federación
CÁMARA DE DIPUTADOS



ASF
ASOFIS

CIDE



Página

1^{er}
LUGAR

Presentación

5

La fiscalización del gasto federalizado: los retos de la Auditoría Superior de la Federación y el Sistema Nacional Anticorrupción

9

por Por Antonio Ruiz Porras

2^{do}
LUGAR

Lecciones internacionales para mejorar el diseño del Sistema Nacional Anticorrupción

29

por Alejandro Navarro Arredondo

3^{er}
LUGAR

El fortalecimiento de los instrumentos de control de la Auditoría Superior de la Federación y de la Secretaría de la Función Pública en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción

53

por Liliana Devanira González Viveros,

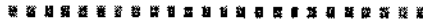
Anahi Gutiérrez Luna

y Uriel Eugenio González Espinosa

Segundo Lugar

**Lecciones internacionales para
mejorar el diseño del Sistema
Nacional Anticorrupción**

Por Alejandro Navarro Alarcón



Resumen

Este ensayo tiene como objetivo presentar un análisis comparativo de los diseños institucionales anticorrupción de varios países. Todos los casos que se revisan implican la participación de una o más entidades que se hacen cargo de alguna tarea específica en materia anticorrupción. La idea es obtener ciertas lecciones acerca de las ventajas y desventajas de cada diseño institucional, y de esta manera ofrecer recomendaciones de política pública para mejorar el funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) mexicano.

Introducción

El 27 de mayo de 2015 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* una reforma constitucional en materia de combate a la corrupción. Entre otras cosas, esta reforma establece un Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), amplía las facultades de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), transforma al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), incrementa la frecuencia de las tareas de fiscalización, exige cambios institucionales a nivel local, fortalece el régimen de sanciones y establece la obligatoriedad, a cargo de los funcionarios públicos, de presentar declaraciones patrimoniales, así como de conflictos de interés.

A partir de ese momento se establecieron los cimientos de un nuevo orden jurídico tendente a prevenir, detectar y sancionar hechos de corrupción en todos los órdenes de gobierno de nuestro país. El SNA se ha entendido como un conjunto de instituciones que con absoluta independencia se coordinarán entre sí para cumplir con las políticas en materia de prevención, detección y control de la corrupción, así como de promoción de la integridad y participación ciudadana. Se trata de un sistema de contrapesos diseñado para imponer límites y vigilar a los servidores públicos, con el establecimiento de las bases necesarias para la exitosa coordinación de las instituciones responsables de la transparencia, la fiscalización y la rendición de cuentas.

Sin embargo, sería ingenuo pensar que el SNA cambiará las cosas de la noche a la mañana. El éxito de esta reforma constitucional depende en gran medida de que se emita la legislación secundaria correspondiente y que ésta se implemente apropiadamente. Otro reto fundamental será dedicar recursos significativos y tener funcionarios capacitados y comprometidos a luchar contra la corrupción. En suma, no se trata sólo de leyes, sino también de instituciones, estructuras, procesos y capacidades que sólo con el tiempo podrán irse consolidando y brindar resultados contundentes en beneficio de la sociedad. En otras palabras, el futuro éxito del SNA depende de un entramado institucional que trabaje de manera coordinada.

Por esa razón, los debates académicos y políticos en relación con las estrategias anticorrupción a menudo se centran en las ventajas y desventajas de las opciones específicas de diseño institucional en esta materia. Por ejemplo, hay quienes consideran que las organizaciones anticorrupción se desempeñan mejor cuando tienen un enfoque sectorial (Fink y Hussmann, 2014). No obstante, otros



sugieren que funcionan más acertadamente cuando sus mandatos se extienden para cubrir una amplia gama de funciones o sectores (Kaufmann, 2000). También se advierte que los organismos de lucha contra la corrupción funcionan de manera más eficaz cuando son principalmente órganos de investigación que cuando están facultados con cierto grado de supervisión y/o establecimiento de sanciones (Butt y Arjon, 2014).

Ampliando los argumentos sobre el diseño institucional, algunos sugieren que es mejor la concentración de funciones anticorrupción en una sola agencia para reducir su dependencia de otras instituciones. De esta forma las tareas de investigación, supervisión e imposición de sanciones se concentran en una sola entidad y se llevan a cabo de manera más eficaz (Doig, 1995). De hecho, hay quienes consideran que con la dispersión de funciones, un sistema de monitoreo defectuoso puede socavar la eficacia de un sistema de investigación, independientemente de lo bien equipado que se encuentre dicho cuerpo de investigadores (Pope, 2000).

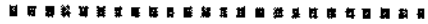
Pese a lo atractivo de los enfoques centralizados, los sistemas anticorrupción y sus respectivas políticas públicas buscan involucrar al mismo tiempo distintos sectores y ámbitos de gobierno para que trabajen de manera coordinada e interdependiente. De esta forma, se llega al asunto de la interdependencia, que a menudo es un tema central para que un sistema anticorrupción funcione bien. La idea de la interdependencia se ha utilizado, por ejemplo, para explicar la eficacia (o falta de ella) de la red de instituciones de rendición de cuentas en Brasil (Power y Taylor, 2011).

Al respecto, estos autores presentan dos argumentos para apoyar la idea de que las interdependencias son un factor importante en un sistema efectivo de rendición de cuentas. En primer lugar, Power y Taylor (2011) señalan que el proceso de rendición de cuentas depende en gran medida de los pasos previos y posteriores; pues sin supervisión no hay investigación, y sin investigación no hay castigo eficaz. Y la interdependencia también ocurre en sentido inverso, si es poco probable que haya castigo para los corruptos, esto reduce los incentivos para una supervisión e investigación efectivas. Por ello, la coordinación ha sido identificada como el factor más importante en el desempeño de los organismos anticorrupción en América Latina (Santiso, 2006).

Con la interdependencia y la coordinación se reconoce que la corrupción es un problema sistémico y muy complejo que no puede ser resuelto por una sola agencia gubernamental, no importa que tan poderosa sea. Por ejemplo, durante las últimas décadas, más de 60 países han establecido organismos anticorrupción autónomos cuya función principal es proporcionar un liderazgo centralizado de las estrategias anticorrupción (Meagher, 2005). Sin embargo, el desempeño de estos organismos ha sido variado; mientras que países con instituciones de gobierno fuertes y con bajos niveles de corrupción (Hong Kong, Singapur, Chile y Australia) han tenido mucho éxito; otros países con una débil gobernanza y altos índices de corrupción (Kenya, Malawi, Nigeria, Sierra Leona, Tanzania y Uganda) no han demostrado ser eficaces (Meagher, 2005).

Si bien algunas de las disparidades en los resultados pueden atribuirse a las limitaciones de recursos o la falta de voluntad política, existe evidencia de que aún cuando hay agencias anticorrupción





autónomas, bien dotadas de recursos y cuentan con un fuerte apoyo popular, éstas deben interactuar con otras agencias públicas para resolver el problema de la corrupción. Por tanto, la eficacia de una agencia anticorrupción dependerá, en gran medida, del desempeño de instituciones complementarias como el Poder Judicial y los cuerpos de auditoría, (Meagher, 2005). En síntesis, independientemente de qué tan centralizadas sean las agencias anticorrupción, cierto grado de interdependencia institucional es inevitable.

Por otro lado, en agosto de 2015, en México se elaboró la más reciente iniciativa de leyes secundarias para diseñar el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). Se trata de una propuesta de Ley que contempla, entre otras cosas, la estructuración del SNA, estableciendo su composición, atribuciones, herramientas, objetivos, y funcionamiento (SIL, 2015). Dentro de las medidas propuestas en dicha iniciativa se destaca lo siguiente:

“el Comité Coordinador del Sistema, se constituye como la instancia responsable de establecer e implementar, políticas públicas, bases generales y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección de hechos de corrupción, disuasión de faltas administrativas, fiscalización y control de recursos públicos y de los mecanismos de suministro e intercambio, sistematización y actualización de la información sobre estas materias ... [este Comité]...por voluntad constitucional se integra por el titular de la Auditoría Superior de la Federación, el titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción, el titular de la Secretaría de la Función Pública; el presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; quien presida del organismo garante de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales; un representante del Consejo de la Judicatura Federal; y un representante del Comité de Participación Ciudadana” (SIL, 2015: 2-3).

Como se puede observar, en el diseño del SNA se ha optado por tener un enfoque multisectorial e interdependiente para combatir la corrupción. En otras palabras, se ha decidido incluir a todos los actores gubernamentales relevantes en su diseño y operación, con la idea de aumentar de forma substancial las posibilidades de crear un sistema anticorrupción adecuado y de implementarlo de forma que tenga un efecto duradero.

En virtud de todo lo anterior, este ensayo tiene como objetivo presentar un análisis comparativo de diversos diseños institucionales de los organismos anticorrupción de varios países. Todos los diseños institucionales que se revisarán implican la participación de una o más entidades que se hacen cargo de alguna tarea específica en materia anticorrupción. La idea es obtener ciertas lecciones acerca de las ventajas y desventajas de cada diseño institucional, y de esta manera ofrecer recomendaciones de política pública para mejorar el funcionamiento del SNA mexicano.

Para lograr dicho objetivo, a continuación se examinarán diversos diseños institucionales que dan origen a diferentes tipos de sistemas anticorrupción. Se trata de los modelos de múltiples agencias,

de instituciones centralizadoras y de entidades con funciones preventivas. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis comparativo de dichos modelos con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad en el diseño del Sistema Nacional Anticorrupción mexicano.

Los diseños institucionales en materia anticorrupción

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha reconocido la necesidad de llevar a cabo una revisión más amplia de las leyes y los diseños institucionales existentes para hacer frente a la corrupción. Por ello, encargó a Klemencic y Stusek (2008) un estudio sobre estos temas en diversos países. Gracias a dicho estudio se logró identificar, en el ámbito internacional, tres sistemas para prevenir y combatir la corrupción:

1. El modelo de múltiples agencias con poderes de investigación y de sanción
2. El modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley
3. El modelo de entidades con funciones preventivas

No obstante, antes de entrar al detalle de la descripción de cada uno de estos modelos es necesario precisar qué se entiende en este ensayo por sistema anticorrupción. Según Pope (2000: 31), la definición operacional de un sistema anticorrupción es: "un conjunto de órganos especializados, financiados con recursos públicos, de naturaleza duradera, cuya misión específica es luchar contra la corrupción y los delitos conexos, así como reducir las estructuras de oportunidades favorables para su aparición a través de estrategias preventivas y represivas".

En el mismo sentido, Doig (1995) señala que estos sistemas anticorrupción realizan al menos una de las siguientes actividades:

- 1) Investigación y aplicación de la ley. El poder de investigar y aplicar la ley de manera autónoma es un elemento común entre la gran mayoría de estos sistemas anticorrupción y, sin lugar a dudas, un factor esencial para mantener la credibilidad de la sociedad acerca de sus evaluaciones e informes sobre corrupción.
- 2) Funciones de prevención de la corrupción. Definir claramente qué se entiende por corrupción y la difusión de dicha información es una actividad crítica para cualquier sistema anticorrupción. La mayoría de estos sistemas ofrecen asesoramiento sobre estrategias macro y micro para evitar la corrupción a través de departamentos o unidades de prevención. Por otra parte, la educación y la capacitación proporcionan elementos que pueden ayudar en la prevención de la corrupción. Estas actividades incluyen talleres sobre lucha contra la corrupción y la asistencia especializada a los sectores público y privado.





- 3) El desarrollo de políticas anticorrupción. Además de la prevención y la investigación, algunos sistemas tienen un rol más amplio que abarca actividades tendientes al desarrollo de políticas para la reforma de la administración pública y/o el sistema de justicia penal.

A partir de esta breve descripción de los sistemas anticorrupción y las funciones que llevan a cabo es posible profundizar en cada uno de los tres modelos previamente señalados.

El modelo de múltiples agencias con poderes de investigación y de sanción

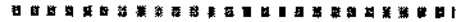
La Oficina de Ética Gubernamental de los Estados Unidos: el modelo Multi-Agencia

Estados Unidos ha impulsado reformas y leyes contra el soborno y otras prácticas corruptas. Las reformas han seguido incidentes como el escándalo de *Tammany Hall* en la ciudad de Nueva York y otros casos como los de *Teapot Dome*, *Lockheed* y *Abscam*¹. Cada uno de estos capítulos de la historia de Estados Unidos resultó en diferentes reformas. De hecho, los escándalos de *Abscam* llevaron a la creación de la Oficina de Ética Gubernamental (OEG) como parte de un enfoque multi-agencia para la lucha contra la corrupción (Roberts, 2001).

Asimismo, el entorno político de los Estados Unidos se caracteriza por generar agencias transversales que investigan, previenen y educan a un sector público de gran tamaño. No obstante, el número total de incidentes de corrupción es relativamente bajo y los casos que han surgido generalmente han implicado a altos funcionarios (electos y designados). En este contexto, la OEG representa uno de los componentes de un enfoque multi-agencia para la lucha contra la corrupción. Su fundamento jurídico data de 1978 y consta de códigos para prevenir la corrupción y conflictos de interés.

Gracias a la OEG, Estados Unidos posee un amplio stock de legislación anticorrupción. Sus leyes abordan varios delitos relacionados con este problema: el soborno de funcionarios públicos (cohecho activo); solicitud o aceptación de regalos por funcionarios públicos (cohecho pasivo); abuso de cargo público para beneficio personal; riqueza inexplicable de un servidor público; y sobornos o regalos a los votantes. Por otra parte, el país ha tomado medidas legislativas por medio de otras áreas consideradas fundamentales para la lucha contra la corrupción, incluidas las leyes que abordan el acceso a la información, la contratación pública y la libertad de prensa. En suma, Estados Unidos tiene un espectro adecuado de leyes para combatir la corrupción (Roberts, 2001).

¹ El caso *Tammany Hall* impulsó la aprobación de una Ley en 1888 (Ley Pendleton) que puso fin a prácticas clientelares y estableció códigos de conducta para los servidores públicos. El caso *Teapot Dome* dio impulso a las reformas del Movimiento Progresista y a la supervisión del Poder Ejecutivo por parte del Congreso. Los escándalos de soborno de Lockheed precedieron a la Ley de 1977 sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero que prohíbe el pago de sobornos por parte de empresas estadounidenses que operan en el extranjero.



Dentro del sistema anticorrupción, la OEG coopera con una variedad de oficinas de la rama ejecutiva, incluidas la Oficina de Administración y Presupuesto y la Oficina de Contabilidad Gubernamental, así como con diversas agencias del Departamento de Justicia. Su mandato consiste en evitar la corrupción y los conflictos de interés mediante la difusión de información sobre las leyes y reglamentos que rigen el trabajo burocrático. Lo que distingue a la OEG es que forma parte de un sistema de múltiples agencias que informa a los funcionarios, electos y designados, acerca de las leyes que el Congreso ha decretado sobre el tema de corrupción (Roberts, 2001).

Originalmente, la OEG estaba subordinada a la Oficina de Administración de Personal. Sin embargo, en 1988 obtuvo su autonomía mediante una reforma legal y ahora reporta directamente al Presidente y al Congreso Federal. En colaboración con el Departamento de Justicia, la OEG promueve altos estándares éticos para los empleados y refuerza la confianza de la ciudadanía de que el ejercicio de los cargos públicos se lleva a cabo con imparcialidad e integridad. Además, la OEG informa sobre el marco normativo anticorrupción y especifica las sanciones por violaciones a dicho marco. También define el periodo de tiempo entre el momento en que un funcionario deja su cargo y puede aceptar un empleo en empresas que realizan negocios con el gobierno.

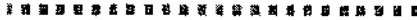
A diferencia de las comisiones de lucha contra la corrupción en muchos países, la OEG no tiene ninguna función de investigación, sino que sirve para informar a los funcionarios públicos acerca de las acciones que pueden representar potenciales conflictos de interés o actos de corrupción. Como consecuencia de ello, su papel es totalmente preventivo y sus operaciones son para mejorar la comprensión burocrática de las leyes y reglamentos. Sus informes se presentan al Presidente y al Congreso para su revisión y cuando se determina que hay evidencia de mala conducta, se somete dicha evidencia al Departamento de Justicia para su investigación y enjuiciamiento. Por lo anterior, la investigación y aplicación de sanciones son dominio del Departamento de Justicia, con sus múltiples agencias que realizan funciones de fiscalía e investigación (Roberts, 2001).

El sistema anticorrupción brasileño

Brasil también cuenta con una gran cantidad de instituciones encargadas de la vigilancia, investigación y sanción de los implicados en actos de corrupción. A nivel federal, hay una multitud de entidades que realizan un seguimiento constante del gobierno en Brasil, pero son dos las instituciones principales: el Tribunal Federal de Cuentas o Tribunal Federal de Auditoría (TFA) y la Oficina del Contralor General (OCG) (Carson y Mota, 2014).

El TFA es el órgano de supervisión de los poderes legislativo y ejecutivo, pero a pesar de ser promocionado oficialmente como una institución de auditoría arquetípica, existen algunas áreas de oportunidad que socavan su eficacia en la lucha contra la corrupción. En primer lugar, los funcionarios del TFA pasan la mayor parte de su tiempo en tareas de supervisión de rutina, tales como la preparación de la declaración de auditoría de las cuentas anuales, la revisión de los informes financieros de todas las unidades de gobierno, la gestión de los fondos públicos, y la aprobación de las políticas relacionadas con el trabajo burocrático. Todo lo anterior en lugar de





detectar irregularidades o analizar sistemáticamente las áreas en las que existe mayor riesgo de corrupción (Carson y Mota, 2014).

En segundo lugar, el TFA a pesar de ser autónomo y confiado a un grupo de funcionarios altamente calificados y profesionales, no puede evaluar siempre a la cúpula de ministros políticamente designados, los cuales tienen fuertes incentivos para bloquear temas políticamente sensibles. Por tanto, el TFA es vulnerable a la captura política. En tercer lugar, la amplia accesibilidad a las apelaciones judiciales limita la capacidad del TFA para castigar efectivamente a los involucrados en actos corruptos. Si bien el TFA puede imponer sanciones administrativas y civiles, los tribunales regulares a menudo echan abajo tales sanciones o toman demasiado tiempo para decidir sobre estos casos, los cuales terminan caducando debido a la prescripción de las acciones (Carson y Mota, 2014).

Por su parte, la Oficina del Contralor General (OCG) es parte de la rama ejecutiva y es responsable de la rendición de cuentas interna en la administración pública. Por ejemplo, como parte de un programa de auditorías a gobiernos locales, la OCG encontró irregularidades en los procesos de contratación pública, sobre todo para la compra de ambulancias del sistema de salud pública. Al encontrar estas irregularidades, la OCG envió un documento al Ministerio de Salud indicando que había un grupo de funcionarios locales manipulando los procesos de adquisiciones. La OCG solicitó al Ministro que tomara las medidas necesarias para hacer frente a los fallos en los procesos de adquisición y, al mismo tiempo, alertó a la Policía Federal sobre el caso (Trevisan, 2003).²

De hecho, las instituciones que realizan funciones de investigación en Brasil son el Ministerio Público Federal (MPF) y la Policía Federal (PF). Si bien hay una multiplicidad de agencias involucradas en las investigaciones criminales, la PF no tiene jurisdicción sobre investigaciones de corrupción. En estos casos, el MPF es la única institución que puede realizar oficialmente una investigación. A pesar de ser solamente realizada por el MPF, este tipo de investigación también se beneficia de las investigaciones en el ámbito penal y administrativo, sobre todo si se refieren a los mismos hechos o acciones. Así, a menudo los esfuerzos de investigación del MPF se complementan con los esfuerzos de investigación de los procesos administrativos realizados por la OCG. Del mismo modo, las investigaciones administrativas pueden alimentarse de las investigaciones penales (Trevisan, 2003).

Finalmente, el número de agencias involucradas en la aplicación de castigos en Brasil es considerablemente menor que las existentes para las tareas de supervisión e investigación. Con independencia de las sanciones impuestas por el poder judicial; la OCG, el TFA pueden imponer sanciones administrativas a los actores que han participado en actividades corruptas. Sin embargo, la máxima autoridad sancionadora en Brasil sigue siendo el poder judicial, que posee la facultad de revisar y revocar las penas impuestas por otras entidades. Como resultado, los tribunales brasileños



2 La capacidad de la OCG para detectar una irregularidad que no había sido tomada en cuenta por el TFA se debe al hecho de que la OCG analiza la eficacia de los programas de gobierno, no sólo los trámites relacionados con los gastos. Este ejemplo ilustra que la existencia de mecanismos alternativos de supervisión y vigilancia pueden abordar las deficiencias de una de las instituciones de auditoría existentes, sobre todo si otras instituciones con jurisdicción superpuesta tienen diferentes estructuras de gobierno y, por tanto, diferentes sistemas de incentivos para resolver problemas de corrupción.



tienen un poder monopólico sobre la sanción de la corrupción. Por tanto, la multiplicidad institucional que existe en las otras funciones se ve debilitada porque una sola institución puede anular todas las otras sanciones. En otras palabras, el modelo multi-agencia en Brasil termina siendo muy centralizado a la hora de aplicar sanciones a los actos de corrupción. Precisamente, el sistema anticorrupción centralizado es motivo de la siguiente sección.

El modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley

La idea de concentrar todas las funciones básicas contra la corrupción (investigación, aplicación de castigos y prevención) en una sola agencia se consolidó en diversos países de Europa y Asia. Una agencia anticorrupción noruega y la Comisión Independiente Contra la Corrupción (CICC) en Hong Kong se citan a menudo como los casos paradigmáticos de este modelo centralizador. Por ello, en esta sección se examinan algunos puntos destacados de estas experiencias, aunque es necesario señalar que muchos países (Bélgica, Singapur, Tailandia, España, Croacia, Hungría, Rumania, Alemania y Reino Unido, entre otros) aplican este segundo sistema anticorrupción: el modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley.

No obstante, antes de entrar de lleno en la explicación del modelo centralizador vale la pena aclarar la diferencia entre éste y el modelo de múltiples agencias. El primero de ellos no se refiere a una estrategia donde se mueven todas las funciones de lucha contra la corrupción en una sola oficina -esto sería imposible en virtud de cualquier acuerdo constitucional que pretenda ser democrático. Más bien, se colocan diversas responsabilidades que son clave en la lucha contra la corrupción en una sola agencia, creando así un potente organismo centralizado capaz de liderar un esfuerzo radical contra la corrupción.³ Por lo que este diseño institucional todavía requiere de la interacción con otras entidades que tienen jurisdicción en el tema anticorrupción -en particular los tribunales y fiscales o los ministerios que podrían verse afectados por la corrupción, por ejemplo, los de hacienda y obras públicas. Por el contrario, el modelo de múltiples agencias es menos ambicioso. Evita un entorno en donde exista una agencia con un liderazgo fuerte, lo que plantea un menor riesgo de que se altere el equilibrio y separación de poderes. Para ejemplificar el modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley, a continuación se describe el caso de Noruega.

La Autoridad Nacional Noruega de Investigación y Persecución del Crimen Económico y Medioambiental (Økokrim)

Økokrim es una unidad con jurisdicción nacional como organismo central para la investigación y el enjuiciamiento de todos los casos graves de delitos económicos, ambientales y cibernéticos. Sus funciones se dividen entre dos cuerpos: una Agencia de Policía y una Fiscalía Especializada.

³ Estas instituciones ejercen diferentes tipos de funciones que incluyen la detección, investigación y enjuiciamiento de actos de corrupción. También pueden incluir otras funciones como la prevención, la coordinación y la investigación o desarrollo de políticas anticorrupción, pero su enfoque es más coercitivo que preventivo.





Como Agencia de Policía y respecto al enjuiciamiento de los actos de corrupción Økokrim informa y se coordina con el Director General del Ministerio Público. Por tanto, Økokrim se enfoca en la investigación y la prosecución de los actos de corrupción, a fin de proporcionar una organización centralizada (Klemencic y Stusek, 2008).

En cuanto a la Fiscalía Especializada, Økokrim se divide en equipos multidisciplinarios que tienen zonas especiales de responsabilidad: economía, medio ambiente, seguridad informática, finanzas, etc. Estos equipos incluyen un jefe fiscal e investigadores especiales que se dedican a labores de inteligencia para combatir la corrupción. No obstante, Økokrim solamente investiga los casos de carácter grave. Los casos menos graves son competencia de las direcciones de policía locales y otras unidades de carácter administrativo (Klemencic y Stusek, 2008).

Más allá de las actuaciones y funcionamiento de Økokrim, se considera Noruega como una de las sociedades menos corruptas del planeta. En el mismo tenor, se ubica a la burocracia noruega como uno de los sectores públicos más eficientes y más honestos del mundo. El índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional coloca a Noruega entre los diez primeros países menos corruptos (Transparencia Internacional, 2014). Los datos también establece que el control de la corrupción en Noruega es alto (97% de efectividad) (Transparencia Internacional, 2014).

Además, se percibe que las demandas o expectativas de soborno por parte de funcionarios públicos son muy bajas, por lo que los actores privados que tienen negocios con el gobierno rara vez incurrir en sobornos. El ofrecimiento de sobornos es probable que cause ofensa o tenga como resultado una reacción abiertamente negativa. Por ello, la explicación del bajo nivel de corrupción en Noruega está vinculada más con los altos estándares de ética de sus funcionarios públicos; la independencia en el ejercicio de sus funciones; los sistemas de vigilancia y rendición de cuentas en la administración pública; y, sobre todo, la transparencia de las instituciones noruegas (Klemencic y Stusek, 2008).

Por lo anterior, hay quienes sugieren que el modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley, es un sistema anticorrupción que puede no funcionar en un entorno diferente, donde la corrupción sea más común (Klemencic y Stusek, 2008). Økokrim ha sido considerado exitoso debido más al hecho de que Noruega posee una cultura menos proclive a la corrupción, que al propio diseño institucional de su sistema anticorrupción. En este sentido, vale la pena revisar la aplicación de este modelo pero en un contexto diferente.

La Comisión Independiente Contra la Corrupción (CICC) en Hong Kong

El sistema anticorrupción de Hong Kong surge a partir de una crisis de legitimidad que representaba una amenaza para la confianza de los inversores y la estabilidad política. La respuesta fue algo nuevo y diferente, una agencia equipada con el poder suficiente para luchar contra la corrupción. Es importante destacar que esta decisión ayudó a centralizar la información y las labores de inteligencia, así como a reducir en gran medida los problemas de coordinación que surgen en los modelos multi-agencia. La

principal preocupación en Hong Kong era superar la corrupción policial, un fenómeno muy arraigado que facilitaba el tráfico de drogas, las apuestas ilegales y la prostitución (Klitgaard, 1988).

La CICC se estableció a partir de una investigación sobre actos de corrupción en el departamento de policía de Hong Kong, que provocó la huida del superintendente de policía Peter Godber. Poco después, el gobernador Sir Murray MacLehose formó una comisión bajo la presidencia de Alastair Blair-Kerr. Dicha comisión llegó a la conclusión de que la corrupción era sistémica y que los funcionarios de alto nivel, así como agentes de la policía estaban aceptando sobornos. En respuesta, la Comisión Blair-Kerr recomendó la creación de una agencia especial para investigar las denuncias de corrupción, prevenir el soborno en las empresas y el gobierno, y educar a los ciudadanos acerca de la corrupción a través de programas de difusión (Klitgaard, 1988).

Las autoridades reconocieron que una parte esencial de la estrategia anticorrupción era garantizar que el marco jurídico que sustentaba las labores de la CICC fuera robusto y eficaz. Por ello se aprobaron nuevas leyes para crear una agencia anticorrupción con el mandato de investigar las denuncias de corrupción y enviar pruebas a los fiscales y jueces especializados en la materia. Como un paquete integral, las nuevas leyes lograron criminalizar la corrupción mediante la definición de una larga lista de delitos que incluyen: la obstrucción de la justicia, el robo de recursos públicos, el chantaje, el cohecho y el soborno. Las leyes también otorgaron discrecionalidad a la CICC para realizar búsquedas, examinar cuentas bancarias, citar testigos y detener personas. Asimismo, se le permite apoderarse de pasaportes y propiedades, así como encarcelar a los sospechosos cuando la evidencia sugiere riesgo de fuga. Aunque tales poderes violan principios fundamentales del debido proceso, incorporado en el pensamiento jurídico occidental, las circunstancias inusuales en Hong Kong requirieron disposiciones especiales para evitar que los sospechosos se escaparan a través de sus porosas fronteras (Klitgaard, 1988).

La CICC controla la corrupción por medio de tres departamentos: investigación, prevención y relaciones comunitarias. El más grande de ellos es el Departamento de Operaciones, que investiga violaciones de las leyes y reglamentos. Casi tres cuartas partes del presupuesto de la CICC se asignan a estas funciones. Por su parte, el Departamento de Prevención de la Corrupción realiza estudios sobre corrupción, lleva a cabo seminarios para los líderes empresariales, y ayuda a las organizaciones públicas y privadas a identificar estrategias para reducir la corrupción. Por último, el Departamento de Relaciones con la Comunidad informa al público en general de las revisiones de las leyes y reglamentos. Su papel es crear conciencia de los peligros de la corrupción con anuncios de televisión y otros medios de comunicación (Klitgaard, 1988).

Cuando se estableció por primera vez, la CICC tuvo un éxito marginal; muchos se burlaban de sus esfuerzos y sus actuaciones carecían de credibilidad. Sin embargo, la repatriación y exitoso enjuiciamiento de Peter Godber aumentó la credibilidad de la CICC y los ciudadanos de Hong Kong comenzaron a reportar incidentes de corrupción burocrática. Desde ese momento, la CICC ha construido un impresionante historial de investigaciones que han dado lugar a numerosas condenas. Hoy en día, Hong Kong es uno de los territorios menos corruptos del este de Asia. Además, el modelo de la CICC

ha tenido una enorme influencia en otros países. Las dos últimas décadas han visto el surgimiento de decenas de organismos de lucha contra la corrupción en todo el mundo que han copiado este modelo (Meagher, 2005). Entre los muchos ejemplos posibles, se encuentran los siguientes:

- Australia: The Independent Commission Against Corruption (ICAC)
- Botswana: The Directorate on Corruption and Economic Crime (DCEC)
- Ecuador: La Comisión de Control Cívico de la Corrupción (CCCC)
- Korea Independent Commission Against Corruption (KICAC)
- Malaysia: The Anti-Corruption Agency (Badan Pencegah Rasuah)
- Tanzania: The Prevention of Corruption Bureau (PCB)
- Thailand: National Counter Corruption Commission (NCCC)
- Uganda: The Inspector General of Government (IGG)

El modelo de entidades con funciones preventivas

Este sistema anticorrupción puede ser centralizado o multi-agencia, su principal característica es que no se ajusta a las instituciones del tipo *aplicación de la ley*, ya que carece de facultades persecutorias y se centra más en la prevención de la corrupción que en la investigación de los delitos asociados con este problema. Klemencic y Stusek (2008) identifican que muchos países europeos han desarrollado organizaciones anticorrupción bajo el modelo de institución preventiva. Los países de Europa que aplican este modelo incluyen a Francia, Yugoslavia, Albania, Malta y Bulgaria.

Las funciones del sistema anticorrupción en este modelo incluyen (pero no se limitan a) la prevención sobre la corrupción; medir el riesgo de corrupción; examinar y coordinar la ejecución de estrategias nacionales y locales contra la corrupción y diseñar planes de acción o formulación de legislación anticorrupción. Con este modelo también se instrumentan normas de conflicto de interés; sistemas para la declaración de bienes de los funcionarios públicos; orientación y asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con la ética gubernamental; así como facilitar la cooperación internacional en materia anticorrupción. Con el fin de ejemplificar este modelo, se observará Francia como estudio de caso.

El Servicio Central de Prevención de la Corrupción en Francia

El Servicio Central de Prevención de la Corrupción (SCPC) en Francia tiene jurisdicción nacional, pero no es independiente del gobierno, ya que se subordina al Ministerio de Justicia. El SCPC desarrolla una

función de prevención y sus funciones clave son analizar los datos sobre la corrupción y la prestación de asesoría a las autoridades judiciales sobre asuntos relacionados con la corrupción. Esta agencia no persigue casos judiciales sino que analiza los sistemas administrativos con el fin de comprender cómo la corrupción se desarrolla en Francia y en todo el mundo. El SCPC proporciona recomendaciones para prevenir la corrupción y las presenta en un informe anual (Soccoja, 2007).

Para garantizar la ética en el sector público y evitar cualquier forma de corrupción, el SCPC se basa esencialmente en principios, reglas y obligaciones que especifican que los ciudadanos deben decidir sobre la distribución de los recursos públicos y por ello requieren que todos los agentes públicos rindan cuentas sobre su administración.⁴ Así, ciertas regulaciones adoptadas en 1946 definen las obligaciones y deberes, así como los delitos relacionados con la corrupción. Estas regulaciones toman la forma de disposiciones preventivas, pues intentan evitar cualquier situación que pudiera poner a los servidores públicos en una situación de violación de la ley o de conflicto de interés. La primera de ellas es la prohibición a los servidores públicos de trabajar en el sector público y en el sector privado al mismo tiempo. En caso de violación de esta norma, las sanciones disciplinarias van desde sólo una advertencia hasta el despido (Soccoja, 2007).

La segunda obligación es la exigencia de desinterés. Esto significa que los servidores públicos renuncian a cualquier ventaja indebida de su trabajo. La tercera obligación se ocupa de incompatibilidades; se utiliza para evitar cualquier forma de parcialidad en la toma de decisiones públicas. Además de estas tres obligaciones, existen controles específicos que se llevan a cabo por las autoridades. A priori, existen controles en los procedimientos administrativos internos que desempeñan un papel importante en la prevención de conflictos de interés o de corrupción, en particular en materia de transparencia y rendición de cuentas administrativa (Soccoja, 2007).

A posteriori, existe un Tribunal de Cuentas (Cour des Comptes) y cámaras regionales de auditores (Chambres régionales des comptes) que examinan las cuentas públicas. Se trata de un sistema de prevención de la corrupción mediante sanciones. Los servidores públicos que no mantienen la ética en el desempeño de sus funciones están sujetos a sanciones severas según lo establecido en el Código Penal, el cual castiga la corrupción activa y pasiva, tráfico de influencias, la extorsión, así como la malversación de fondos públicos. Estas sanciones se complementan con disposiciones preventivas como elementos de disuasión del crimen, por ejemplo, un reglamento que prohíbe la obtención ilícita de una ventaja (Soccoja, 2007).

El SCPC trabaja en cooperación con otras organizaciones encargadas de la aplicación de la ley, como la Brigada Central de la Lucha contra la Corrupción y los fiscales judiciales especializados. El SCPC también desarrolla programas conjuntos con empresas públicas y privadas con el fin de asesorar sobre la forma de prevenir la corrupción mediante la mejora de su código de ética o la capacitación. El SCPC es un cuerpo relativamente pequeño, pero tiene experiencia en diversos temas judiciales y administrativos. La crítica principal del modelo francés es que carece de independencia. Este es

4 La mayoría de estos principios están presentes en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789





un tema fundamental, pues se considera la independencia de una institución especializada contra la corrupción como un requisito fundamental para un ejercicio adecuado y eficaz de sus funciones (Klemencic y Stusek, 2008).

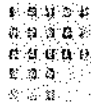
Otro cuestionamiento hacia el SCPC es que tiene jurisdicción limitada y carece de facultades de investigación y de aplicación de la ley. De hecho, los informes anuales del SCPC reconocen estos problemas y los han incluido en sus recomendaciones. Por esa razón y como las sanciones de corrupción en Francia no son lo suficientemente disuasorias, las políticas del SCPC han sido cuestionadas por su eficacia. Además, la mayoría de los controles anticorrupción se llevan a cabo en los ministerios y departamentos gubernamentales, a través de las inspecciones ministeriales, en particular, de la *Inspection Générale des Finances* (IGF) del Ministerio de Finanzas y de la *Inspection Générale de l'Administration* (IGA) del Ministerio del Interior. Dichos controles internos se utilizan para detectar fraude y corrupción (Soccoja, 2007).

Comisión Independiente sobre la Corrupción (CIC) de Australia

Antes de 1980, la corrupción había sido poco frecuente en Australia. Sin embargo, el tráfico de drogas en el sudeste asiático presentaba enormes ganancias para los contrabandistas que sobornaban a policías y jueces en toda la región. Australia (particularmente Nueva Gales del Sur) era vulnerable a estas presiones, y en la década de 1980 se reveló que un magistrado, un miembro del gabinete, y numerosos funcionarios públicos habían aceptado sobornos por parte de los traficantes de drogas. El reconocimiento de este problema hizo que las autoridades policiales en Nueva Gales del Sur se pusieran en contacto con sus contrapartes en Hong Kong y tras una serie de consultas, se decidió crear un organismo de lucha contra la corrupción muy similar al de este país vecino (Larmour y Grabosky, 2001).

Así, en 1987, los líderes políticos en Nueva Gales del Sur decidieron establecer una agencia anticorrupción que tendría muchas de las mismas funciones básicas que la agencia de Hong Kong, con una diferencia crucial: un mayor énfasis en funciones preventivas. Desde que la CIC se estableció, ha generado confianza del público de manera efectiva por medio de su énfasis en la prevención de la corrupción. Por ejemplo, la CIC resolvió con éxito un caso de redes de ladrones de coches que sobornaban funcionarios para ayudarles a cambiar el número de placas. Otro ejemplo de probidad fue cuando se reveló que un alto funcionario que supervisó la creación de la agencia había ofrecido un puesto de trabajo a un político como recompensa por ayudarlo a bloquear una legislación que no le favorecía. Este ministro fue acusado de clientelismo y corrupción, posteriormente fue obligado a renunciar (Larmour y Grabosky, 2001).

Desde su creación, la CIC ha adoptado tres principios como la base de su estrategia de prevención de la corrupción: En primer lugar, prevenir es mejor que curar. En segundo lugar, la prevención es mejor que el castigo. Y en tercer lugar, es mejor prevenir que administrar casos de corrupción. Para complementar estos principios, la CIC ha publicado una serie de documentos sobre corrupción que difunde en Internet y a través de otras oficinas de gobierno. Estos informes ayudan a prevenir la corrupción dando consejos a los actores del sector privado y del sector público sobre los costos de violar las reglamentaciones.



La estructura organizacional de la CIC incluye un Comisario, un Comisionado Adjunto y cuatro directores de unidades operativas: 1) la Unidad de Auditoría, que lleva a cabo la elaboración de informes de auditoría; 2) la Unidad Jurídica, que sirve como enlace entre la CIC y los comités de supervisión parlamentaria. Además, proporciona asesoría jurídica sobre las operaciones y revisa las investigaciones en curso; 3) la Unidad de Prevención de la Corrupción, Educación Cívica, que opera en las áreas de prevención de la corrupción, educación, investigación y las relaciones con los medios de comunicación; y 4) la Unidad de Servicios Corporativos y Comerciales, que ofrece al sector privado servicios de información mediante diversas tecnologías (Larmour y Grabosky, 2001).

El control de la corrupción en la CIC se lleva a cabo con la elaboración de informes anuales sobre las auditorías internas y externas que emprende esta agencia en las diferentes entidades gubernamentales. Otros métodos para controlar la corrupción son: realizar el seguimiento de los límites impuestos por las diferentes regulaciones en materia de responsabilidad presupuestaria, así como garantizar los principios establecidos en las leyes de transparencia y acceso a la información. Sin embargo, la CIC no lleva a cabo procesos de investigación sobre delitos de corrupción, las únicas entidades facultadas para hacerlo son la Oficina del Fiscal General, la Comisión del Servicio Público Federal y el *Commonwealth Ombudsman*, que pueden realizar interceptaciones telefónicas y registros patrimoniales para evitar los abusos de poder. Aunque la CIC ha tenido un historial de enjuiciamientos exitosos, su principal contribución es ser una agencia de prevención que cambió las normas anticorrupción en Nueva Gales del Sur (Larmour y Grabosky, 2001).

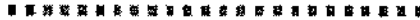
Análisis comparado de los diferentes sistemas anticorrupción

En la sección anterior hemos observado que cuando las sociedades de diferentes países del mundo (Estados Unidos, Brasil, Noruega, Hong Kong, Francia y Australia) intentan solucionar el problema de la corrupción, su primera decisión es establecer un sistema de lucha contra la corrupción. Esta respuesta, aparentemente simple, en realidad plantea muchas dificultades, pues hemos revisado muchas experiencias con una amplia gama de diseños institucionales y todos ellos han mostrado cierta efectividad, así que no es una tarea sencilla descubrir qué elementos los han hecho relativamente exitosos.

En las últimas décadas, Noruega y Hong Kong han proporcionado un fuerte impulso al establecimiento de un sistema anticorrupción liderado por una agencia fuerte y centralizada. Mientras tanto, la estrategia alternativa adoptada por Brasil y Estados Unidos consiste en la lucha contra la corrupción a través de múltiples agencias gubernamentales, con la finalidad de mantener el necesario equilibrio de poderes en una democracia. Por otro lado, tenemos los casos de Francia y Australia, que más allá de que tengan un enfoque centralizador o multi-agencia, sus preocupaciones están más dirigidas a establecer sistemas anticorrupción con funciones esencialmente preventivas.

Por lo anterior, el análisis comparativo de estas experiencias plantea problemas muy complejos. Los objetivos de estos sistemas anticorrupción en algunos casos se definen ampliamente, pero en otros, lo hacen de manera estrecha, sólo en términos de reducción de la corrupción, sin considerar





1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

Alejandro Navarro Arredondo

otros valores como la rendición de cuentas o el aumento de la eficacia en el sector público. Por tanto, es necesario mantener estas dificultades en mente cuando intentemos comparar estos sistemas de lucha contra la corrupción, considerando sobre todo en qué contexto se desenvuelven. Para intentar hacer comparaciones significativas entre ellos, nos enfocaremos en el análisis de la forma en que surgieron, así como sus objetivos y políticas de prevención, investigación y aplicación de la ley.

Nuestra revisión de experiencias abordó, en algunos casos, las circunstancias del establecimiento de sus respectivos sistemas anticorrupción. Esta revisión sugiere que el momento del surgimiento del sistema anticorrupción es de importancia crítica. En los casos de Hong Kong, Estados Unidos, Brasil y Australia surgieron a partir de escándalos y crisis de corrupción en las esferas gubernamentales, por lo que se obtuvo consenso sobre la necesidad de una estrategia anticorrupción y la movilización de recursos para su ejecución. Esta situación de crisis propició que desde el principio se estableciera un conjunto de marcos normativos bien definidos para llevar a cabo una amplia estrategia anticorrupción, así como una cuidadosa planificación y un fuerte respaldo político para formar un sistema anticorrupción fuerte y autónomo, independientemente de las consecuencias políticas.⁵

Una vez establecido el sistema anticorrupción, el siguiente paso consiste en la definición de sus objetivos. La revisión de los casos de Estados Unidos, Noruega, Francia y Australia indica que para ser más eficaces decidieron ser estratégicos en la definición de sus objetivos. Bajo la premisa de que es muy complicado cumplir con un mandato muy amplio, optaron por elegir un enfoque. Por ejemplo, Francia y Australia decidieron centrarse más en la prevención como estrategia de lucha contra la corrupción. Lo mismo ocurre con la Oficina de Ética Gubernamental de los Estados Unidos, cuya función primordial es la elaboración y monitoreo de códigos para prevenir la corrupción y conflictos de interés, dejando las tareas de investigación y sanción al Departamento de Justicia.

El caso de Noruega es similar, pues aunque su agencia anticorrupción pertenece al modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley, su jurisdicción está fundamentalmente dirigida sólo a los casos graves de corrupción, dejando todos los demás casos en los gobiernos o fiscalías locales. Hong Kong es la excepción que confirma la regla. La Comisión Independiente Contra la Corrupción tiene amplias facultades anticorrupción tanto sobre el sector público como el sector privado. Su marco normativo le permite investigar "cualquier" sospecha de corrupción. La política del sistema anticorrupción de Hong Kong ha sido tomar esto de forma literal llevando a cabo funciones de prevención, investigación y aplicación de la ley en actos de corrupción, sin criterios de selección a priori. Hay quienes sugieren que estas medidas de corte autoritario y centralizador se consideraron imprescindibles dado el contexto de arraigada corrupción que enfrentaba ese país.

A pesar de su naturaleza autoritaria y centralista, el establecimiento exitoso de la CICC de Hong Kong ha animado a otros gobiernos a crear organizaciones análogas. De hecho, países tan diversos como Uganda, Ecuador y Tanzania han establecido modelos similares contra la corrupción. Estos gobiernos han tratado, en lo posible, de replicar las tres funciones que caracterizan a la CICC: investigación,

5 En los casos de Francia y Noruega no hubo tales episodios de crisis, pero sus marcos normativos anticorrupción se consideraban sólidos y adecuados. No obstante, ambos países han sufrido críticas por la suavidad de sus agencias anticorrupción.





prevención y aplicación de la ley. Sin embargo, en muchos países, los bajos niveles de compromiso político, la desarticulación entre los poderes del Estado, y las limitaciones presupuestarias impiden la creación de un sistema anticorrupción tan grande y costoso como el de Hong Kong. Como consecuencia de ello, se intentan crear sistemas que se adapten a las condiciones locales.

De hecho, algunos gobiernos han adoptado el modelo de instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley precisamente porque presenta un potencial de recuperación de hegemonía y de poder del Estado. Así, este modelo tiende a establecerse en países con Poderes Ejecutivos centralizados, con cierta ausencia de las incertidumbres institucionales propias de los ciclos electorales regulares y competitivos. Por ello son comunes en los regímenes autoritarios o semi-autoritarios en los que el Ejecutivo tiene influencia preponderante sobre las otras ramas de gobierno. Esa es la razón, por la que muchos países africanos han establecido sistemas anticorrupción con oficinas fuertes de investigación que reportan directamente al Ejecutivo.

También existen casos en que las instituciones centralizadoras con funciones de aplicación de la ley no reportan directamente al Ejecutivo, sino que le reportan al Poder Legislativo o son autónomas (Noruega). Sin embargo, estas variaciones autónomas o parlamentarias presuponen el funcionamiento de una agencia con la capacidad presupuestaria y técnica para establecer controles críticos sobre el Poder Ejecutivo. En ese sentido, la falta de recursos siempre será una limitante para su buen desempeño. Por otro lado, en los países donde este tipo de agencias reportan al Parlamento, la responsabilidad del sistema anticorrupción recae completamente en el Poder Legislativo, quien recibe los informes y proporciona supervisión sobre todo el sector público. Pero a veces suele ocurrir que el Poder Legislativo establece agencias para supervisar o complementar el trabajo anticorrupción de las comisiones ejecutivas (o viceversa), como el caso brasileño, con la complicada relación que tienen el TFA y la OCG en su estructura de rendición de cuentas.

Tal duplicación de responsabilidades es muy frecuente en países que han establecido las funciones anticorrupción en órganos del Poder Legislativo, cuando por lo general dichas funciones eran realizadas por tribunales de cuentas, organismos de auditoría o de inspección financiera que con frecuencia se sitúan organizacionalmente dentro del Poder Ejecutivo. Tal fue el caso de México con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Contaduría Mayor de Hacienda. Además, en estas situaciones de duplicación de funciones siempre ha estado presente la discusión sobre la adecuada división de poderes, con la puntualización de que una de las principales responsabilidades del Congreso es vigilar al Ejecutivo. Por estas y otras razones, varios países han puesto en práctica el modelo de múltiples agencias.

Hay que señalar también que el modelo de múltiples agencias es más frecuente en países cuyas constituciones establecen un sistema político federal. Ejemplos de estos países son Estados Unidos, Brasil, Argentina, India y Nigeria. En estos países, a veces las agencias de lucha contra la corrupción están vinculadas o estrechamente relacionadas con el Poder Judicial (tal es el caso de la OGE de Estados Unidos y el Departamento de Justicia). Este tipo de arreglos institucionales que permiten una multiplicidad de agencias anticorrupción han tenido un éxito muy variado. Mientras que en Estados



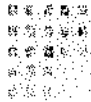


Unidos han logrado funcionar bien; en Brasil, por ejemplo, ha sido más complicado debido a que los órganos anticorrupción federales han tenido dificultades para enfrentar los poderosos intereses de los gobiernos estatales y locales, que se oponen a cualquier reforma anticorrupción.

Dentro del modelo de múltiples agencias un factor importante son las relaciones interinstitucionales. Las agencias anticorrupción dependen en gran medida de la cooperación con sus instituciones "hermanas". Asegurar esta cooperación significa ya sea una ubicación de máxima influencia de la principal agencia anticorrupción, darle jerarquía sobre las demás, o dotarla de otras herramientas para fomentar la cooperación. Para ello se pueden desarrollar dos procesos básicos: la programación y la retroalimentación. A través de la programación se estandariza y predetermina el trabajo interinstitucional, estableciendo de antemano las responsabilidades, las actividades y las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. Su uso resulta adecuado en las situaciones que pueden ser anticipadas, con interdependencias secuenciales y un grado de incertidumbre bajo; con necesidad limitada de procesar la información (Daft, 2001; Alexander, 1998).

Sin embargo, en situaciones en las que no es posible planificar la atención se debe recurrir al otro proceso básico de coordinación: la retroalimentación. En este caso, la coordinación se realiza mediante el intercambio de información entre las unidades y los profesionales implicados para que los problemas se resuelvan en el nivel donde se genera la información. Resulta apropiado en circunstancias en las que la incertidumbre aumenta debido al gran volumen de información que debe procesarse, cuando hay una gran diferenciación debido a la especialización de las actividades, y cuando las interdependencias pasan de compartidas a secuenciales (Daft, 2001; Alexander, 1998). En Estados Unidos, el sistema anticorrupción es un buen ejemplo del uso de la retroalimentación como mecanismo de coordinación entre la OEG, la Oficina de Administración y Presupuesto, la Oficina de Contabilidad Gubernamental y el Departamento de Justicia.

Finalmente, la evidencia obtenida a partir de los casos revisados sugiere que un sistema anticorrupción exitoso debe tener muy bien establecidas políticas de prevención e investigación de la corrupción, así como de aplicación de la ley. Hong Kong es el caso paradigmático en este aspecto, pues su agencia tiene poderes para acceder a documentos y testigos, congelar activos, retener pasaportes, proteger a los informantes, monitorear los activos e ingresos, así como proponer reformas administrativas y legislativas. También tiene autoridad para responder a las denuncias y llevar a cabo investigaciones por iniciativa propia. Sin embargo, como ya se ha comentado, esta enorme cantidad de poderes coercitivos probablemente sería motivo de rechazo en un contexto democrático con un buen sistema de pesos y contrapesos. Por ello, la mayoría de los otros sistemas anticorrupción tienen varias agencias encargadas de una parte de la estrategia tripartita que consiste en la investigación, prevención y aplicación de la ley.



Lecciones para México

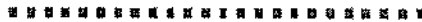
La iniciativa de leyes secundarias del Sistema Nacional Anticorrupción no encaja exactamente en alguno de los tres sistemas anticorrupción analizados, y aunque aplica elementos de los tres, es más comparable con el modelo de múltiples agencias, pues su propuesta principal busca establecer diferentes funciones en diferentes dependencias. Por ejemplo, dentro del SNA, la Auditoría Superior de la Federación y la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción se instituyen como Órganos de Control Externo. La primera, constituida como el órgano responsable de vigilar la Cuenta Pública para identificar posibles irregularidades en la gestión de recursos por parte de la federación, los estados y municipios. La segunda, como el órgano investigador que consignará ante jueces federales posibles delitos relacionados con actos de corrupción (SIL, 2015).

Por otra parte, la Secretaría de la Función Pública (SFP), se encargará del control interno de todas las dependencias del Gobierno Federal y será responsable de investigar y substanciar ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA) las faltas administrativas graves. Si las faltas no fueran graves, la SFP será la responsable de investigar, substanciar y resolver dichos casos. De esta forma, el TFJA tendrá amplias facultades para la resolución de expedientes; impondrá sanciones por responsabilidades administrativas graves; sancionará a servidores públicos locales por irregularidades en el manejo de recursos federales e impondrá las responsabilidades resarcitorias o pecuniarias. También podrán sancionar a particulares que incurran en actos de corrupción. Finalmente, el Instituto Federal de Acceso a la Información será el órgano garante del derecho al acceso a la información, sus funciones más importantes serán promover la transparencia y la rendición de cuentas, y así poder prevenir actos de corrupción (SIL, 2015).

Desde una perspectiva político-democrática, en determinadas circunstancias puede ser buena idea diseñar un sistema anticorrupción de múltiples instituciones como vía alternativa a la creación de una agencia anticorrupción gigante. De hecho, en un país federal como el nuestro, dicho sistema puede funcionar mejor con una multitud de instituciones que se dividan las tareas de prevención, investigación y aplicación de la ley en el combate a la corrupción. Sólo hay que tener muy presente la experiencia de Brasil, que muestra que la multiplicidad institucional ha funcionado en áreas en las que el país ha alcanzado cierto grado de éxito en la lucha contra la corrupción, es decir, en la auditoría y en la investigación. No obstante, la tarea en la que las instituciones de combate a la corrupción sufren de más disfuncionalidades y necesitan serias reformas -la aplicación de la ley- se concentra en una sola entidad: el Poder Judicial.

Una posible lección de política que se obtiene de esta experiencia brasileña es que sería recomendable provocar la multiplicidad institucional en este rubro, quizás a través de la reforma del TFJA y de la creación de otro órgano judicial especializado en temas anticorrupción. Pero si bien la multiplicidad institucional puede ser una buena idea que podría hacerse extensiva a otros contextos, también hay que reconocer que no es conveniente replicar modelos sin precaución alguna. Es poco probable que las instituciones que funcionan bien en un contexto logren tener el mismo éxito cuando se transportan a un entorno político, social o económico diferente. Hay que tomar en cuenta





siempre las condiciones y capacidades institucionales de los países en que se desea promover tal o cual modelo anticorrupción.

La multiplicidad institucional no pretende ofrecer una hoja de ruta o un paquete estándar de reformas que se puedan replicar siempre en otros países. Más bien, identifica un proceso mediante el cual los países pueden descubrir formas eficaces de lucha contra la corrupción, sin prescribir los arreglos institucionales específicos a implementar. La multiplicidad y su traducción en recomendaciones de políticas concretas para un entorno determinado requerirán, un examen constante del contexto y la comprensión del panorama institucional existente. Por tanto, el sistema anticorrupción de múltiples agencias sólo ofrece una nueva lente a través de la cual pueden ser evaluadas las estrategias de lucha contra la corrupción.

En síntesis, a partir de los casos analizados es posible extraer las siguientes lecciones para mejorar el diseño del Sistema Nacional Anticorrupción:

- En primer lugar, la ausencia de leyes adecuadas podría explicar el fracaso de un sistema anticorrupción. Sin las herramientas legales necesarias para investigar y castigar a funcionarios corruptos, ningún sistema puede tener éxito.
- En segundo lugar, es necesario generar la autonomía e independencia de los órganos anticorrupción para evitar la interferencia de los liderazgos políticos, sobre todo porque en algunas circunstancias, una agencia anticorrupción vinculada con la rama ejecutiva sólo sirve para promover desconfianza ciudadana. En todo caso es mejor un sistema de múltiples agencias vinculadas con el Ejecutivo, el Congreso y el Poder Judicial, pues generan una relación de competencia o de pesos y contrapesos, con lo que se aumenta la credibilidad del sistema anticorrupción.
- En tercer lugar, es necesario establecer dentro de esta red de múltiples agencias mecanismos de coordinación para la generación y buen funcionamiento de las diversas actividades de investigación, prevención y aplicación de la ley en materia de corrupción.
- En cuarto lugar, se requiere hacer transparentes todos los informes de auditoría y de rendición de cuentas para que la ciudadanía perciba que las agencias de lucha contra la corrupción son independientes y lo más importante, legítimas.
- Por último, a veces la dificultad fundamental en el establecimiento de un sistema anticorrupción es su gasto operativo. Por tanto, hay que tener cuidado en no conformar burocracias redundantes, pues ello acarrea costos tan altos que para muchos gobiernos son simplemente prohibitivos.

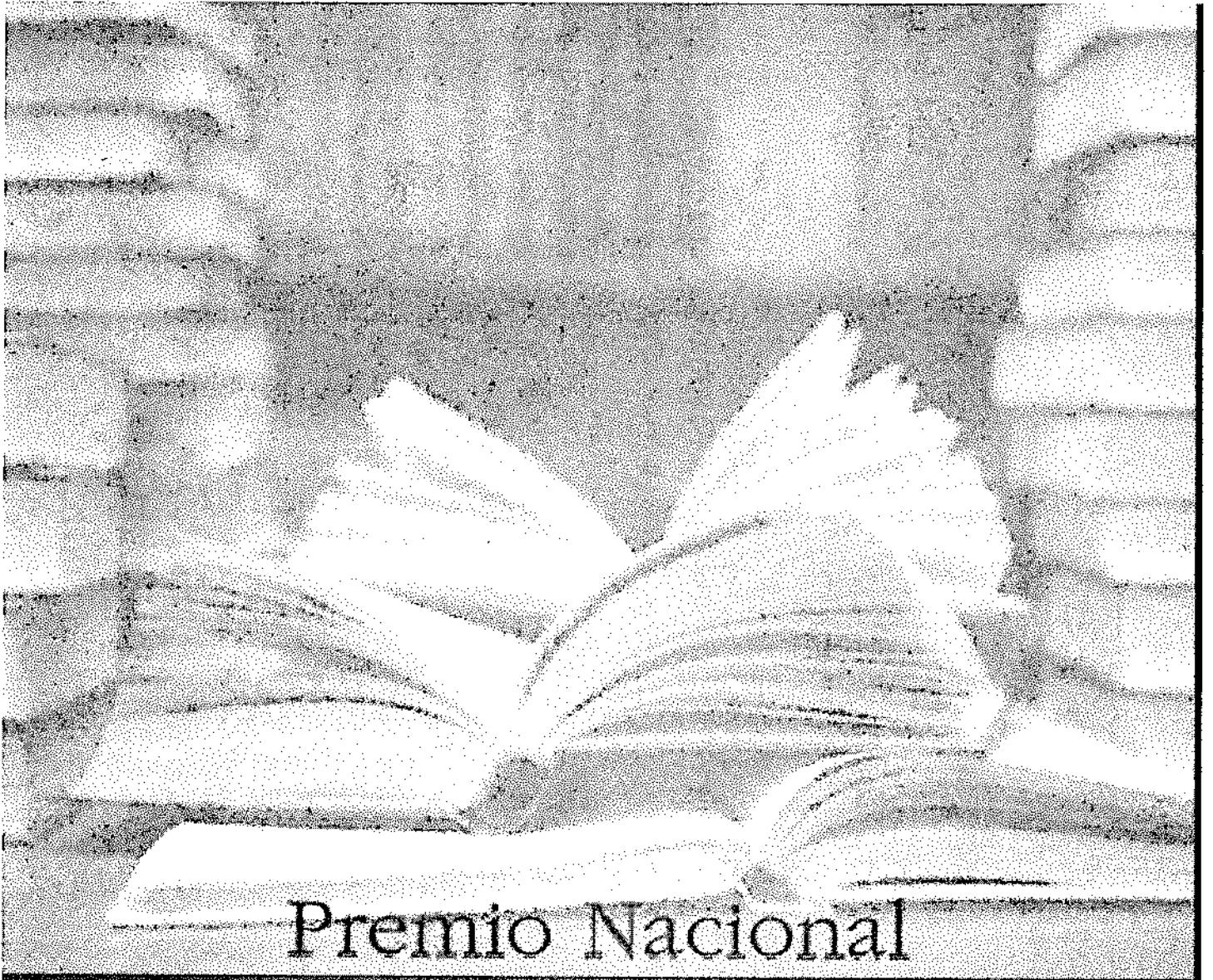
Referencias

- Alexander, Ernest. (1998). "A structuration theory of inter-organizational coordination: Cases in environmental management" en *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 6, núm. 4, pp. 334-354.
- Butt, Simon y Sofie Arjon. (2014). "Assessing judicial performance in Indonesia: the court for corruption crimes" en *Crime, Law and Social Change*, vol. 62, no. 5, pp. 603-619.
- Carson, Lindsey y Mariana Mota. (2014). "Mapping Corruption and its Institutional Determinants in Brazil". Documento de trabajo no. 8 del International Research Initiative on Brazil and Africa. Disponible en: <http://www.brazil4africa.org/publications/> (consultado el 23 de agosto de 2015).
- Daft, Richard. (2001). *Organization theory and design*, Minnesota, West Publishing Company.
- Doig, Alan. (1995). "Good government and sustainable anti-corruption strategies: A role for independent anti-corruption agencies?" en *Public Administration and Development*, vol. 15, no. 2, pp. 151-165.
- Fink, Hady y Karen Hussmann. (2014). "Combating corruption with sectorial strategies: Lessons from the anti-corruption strategy for the health sector of Morocco." Anti-Corruption Resource Centre, Noruega.
- Kaufmann, Daniel. (2000). "Corruption y reforma institucional: el poder de la evidencia empírica", en *Revista Perspectivas*, vol. 3, no. 2, pp. 367-387.
- Klemencic, Goran y Janez Stusek. (2008). *Specialised anti-corruption institutions: review of models*. Paris, OCDE.
- Klitgaard, Robert. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.
- Larmour Peter y Peter Grabosky. (2001). "Corruption in Australia: Its Prevention and Control," en Caiden, Gerald, Onkar, Dwivedi y Joseph Jabbra. *Where Corruption Lives*, (eds). Bloomfield, Kumarian Press.
- Meagher, Patrick. (2005). "Anti-corruption agencies: Rhetoric Versus reality" en *The Journal of Policy Reform*, vol. 8, no. 1, pp. 69-103.
- Pope, Jeremy. (2000). *Confronting corruption: the elements of a national integrity system*, Berlín, Transparencia Internacional.
- Power, Timothy y Matthew Taylor (eds.) (2011). *Corruption and democracy in Brazil: the struggle for accountability*. University of Notre Dame Press.





- Roberts, North. (2001). *Ethics in US Government: an encyclopedia of investigations, scandals, reforms, and legislation*. Santa Barbara, Greenwood Pub Group.
- Santiso, Carlos. (2006). "Improving fiscal governance and curbing corruption: how relevant are autonomous audit agencies?" en *International Public Management Review*; vol. 7, no. 2, pp. 97-108.
- Sistema de Información Legislativa (SIL). (2015). "Proyecto de decreto que expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal". Documento disponible en: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2015/08/asun_3261474_20150826_1440603978.pdf (consultado el 27 de agosto de 2015).
- Soccoja, Pierre-Christian. (2007). "Prevention of Corruption in State Administration: France". Ponencia presentada en la *Conferencia sobre Integridad y Anticorrupción en el Servicio Público*, Bucarest, del 29 al 30 de mayo.
- Transparencia Internacional. (2014). "Índice de percepción de la corrupción en el sector público". Documento disponible en: "<http://www.transparency.org/cpi2014> (consultado el 25 de agosto de 2015).
- Trevisan, Antoninho. (2003). *O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil*. São Paulo, Atelie Editorial.



Premio Nacional
de Investigación Social
y de Opinión Pública

2015

La deuda subnacional en México y su vínculo con la transparencia presupuestaria

*Alejandro Navarro Arredondo**

Resumen

Para resolver el problema de la deuda subnacional se han adoptado diversas soluciones: normas de responsabilidad hacendaria, órganos de fiscalización (federal y locales); reglas de disciplina financiera, así como sistemas de presupuesto basado en resultados. Sin embargo, en México todas estas soluciones parecen ser insuficientes, pues este problema es cada vez más grave. En virtud de lo anterior, este ensayo tiene como objetivo analizar otra alternativa de solución: el fortalecimiento de los sistemas de transparencia. Para lograr este objetivo, el documento se divide en tres partes. La primera examina el problema de la deuda subnacional en México. La segunda ofrece una revisión de las opciones para reducir el endeudamiento subnacional, entre ellas una que contempla elementos de transparencia presupuestaria. La tercera analiza la aplicación de esos elementos al ámbito fiscal en otros países, tanto en el contexto nacional como subnacional. Lo anterior con la finalidad de discutir su posible implementación en gobiernos locales mexicanos.

* Investigador del Instituto Belisario Domínguez, Cámara de Senadores.

Tercer Lugar

...

**Rendición de cuentas y gobernanza
En los Municipios mexicanos**

Por Alejandro Portes y María Victoria García



I. Introducción

Las recientes reformas implementadas en los sistemas de rendición de cuentas en México han dado pie a una transición en esquemas caracterizados por un control primordialmente jurídico o programático hacia andamiajes más amplios y ricos en sus funciones y en su institucionalidad, con el fin de aumentar en forma convergente la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de la gestión pública. Sin embargo, por diversos factores institucionales, la implementación de estas reformas en los municipios mexicanos se ha dado de manera heterogénea.

Gracias a una modificación del artículo sexto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en julio de 2007¹, los gobiernos locales de nuestro país se incorporan como nuevos sujetos obligados y tienen ahora que garantizar la transparencia, el acceso a la información pública y la evaluación de su desempeño, entre otras cosas. En este momento, los municipios, además de instrumentar una reforma de sus sistemas contables para estar en armonía con la contabilidad estatal y federal, también tienen que llevar a cabo acciones en materia de archivos gubernamentales e indicadores de gestión y evaluación.

Con el propósito de coadyuvar en esta reforma constitucional, se han presentado múltiples modificaciones de leyes secundarias y reglamentarias, e incluso nuevas propuestas legislativas. Asimismo, el gobierno federal y los gobiernos locales, junto con otros actores interesados, han promovido la celebración de diversos foros, seminarios y otros actos para trabajar en ese sentido. No obstante, todos estos esfuerzos no han tenido aún los resultados buscados. Por ejemplo, después de la reforma constitucional de julio de 2007, se “han congelado” dos intentos para modificar el marco normativo de la rendición de cuentas de los gobiernos locales.

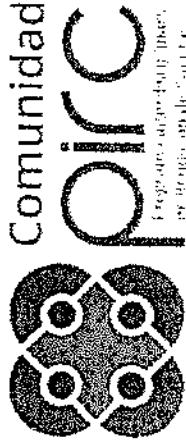
Uno de ellos se refiere a la Ley Federal de Archivos, que fue dictaminada y aprobada en la Cámara de Diputados en marzo de 2009 y turnada a la Cámara de Senadores para los efectos constitucionales. Hasta la fecha, esta iniciativa no ha sido dictaminada en el Senado y, por lo mismo, los gobiernos estatales y municipales no cuentan con un marco de referencia para promulgar las leyes locales en la materia.² El otro intento se refiere a la conformación de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, el cual no se pudo concretar por completo y las modificaciones aprobadas representan sólo pequeños avances en materia de fortalecimiento institucional del sistema de rendición de cuentas mexicano.³

¹ El 20 de julio de 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma del artículo 6º constitucional. Uno de los aspectos fundamentales de dicha reforma es la generalización de los sistemas electrónicos para que los gobiernos locales reciban preguntas de los ciudadanos, contesten las solicitudes de información y sean interpuestas las inconformidades en caso de negativa ante los órganos garantes de la transparencia y rendición de cuentas.

² Cámara de Diputados, *Gaceta Parlamentaria*, núm. 2723-V, 24 de abril de 2009.

³ Arellano, David, et. al., “¿Hacia un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño?. Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño”, en *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, vol. 2, núm. 4, 2009, pp. 109-150.

Versión pública. Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.



La Red Temática del Programa Nacional de Investigación en Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción (Comunidad PIRC) del Centro de Investigación y Docencia Económicas hace constar que el

DR. ALEJANDRO NAVARRO

Participó en la II Reunión Anual de la Red Temática Nacional de Investigación en Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción (Comunidad PIRC) y renovó su membresía a esta Comunidad.

Ciudad de México, 30 de octubre de 2017.

Dr. Mauricio Merino Huerta
Coordinador General





CÁMARA DE DIPUTADOS
LXIII LEGISLATURA

CESOP

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública

Versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.

El Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados

otorga el presente

Reconocimiento a

Alejandro Navarro Arredondo

Por su valiosa aportación en la ponencia impartida en el

Foro Transparencia y Rendición de Cuentas

Los desafíos de México en el siglo XXI

Noviembre 23 de 2016

Lic. Marcelo Torres Cofiño

Director General del

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública



El Senado de la República

Otorga el presente

RECONOCIMIENTO

al

Dr. Alejandro Navarro Arredondo

Por su participación como ponente en el

SEMINARIO INTERNACIONAL

“TÉCNICA LEGISLATIVA Y SEGURIDAD JURÍDICA”

Celebrado del 4 al 8 de julio de 2016.

en las instalaciones del Senado de la República

Roberto Gil Zuanth

Presidente del Senado de la República

Versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.



AMEP
Asociación Mexicana de
Estudios Parlamentarios



Instituto
Belisario Domínguez
Senado de la República

El Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República y la Asociación Mexicana de Estudios Parlamentarios, A. C.

Otorgan el presente

RECONOCIMIENTO a:

ALIJA ANDRO NAVARRO AGUILAR

Por su participación como Asistente en el

Seminario "*La nueva actividad legislativa: Hacia un Parlamento Abierto*"
realizado en la Ciudad de México los días 28 y 29 de septiembre de 2016.

El Comité Académico

Dra. Rosa María Mirón Lince
Presidenta de la AMEP

Versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.



INSTITUTO BELISARIO DOMÍNGUEZ

COORDINACIÓN EJECUTIVA DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN DE UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Ciudad de México, a 13 de febrero de 2018

Oficio N°.- IBD/CEI/DUA/051/18

A quien corresponda
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
P r e s e n t e

Por medio del presente, se hace constar que el C. Alejandro Navarro Arredondo, con número de empleado 10726, ocupa el puesto de confianza de Director General de Análisis Legislativo, adscrito a la Dirección General de Análisis Legislativo del Instituto Belisario Domínguez. Su ingreso en este Instituto data a partir del 16 de enero de 2013.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines personales que juzgue convenientes.

Atentamente
La Directora


Mtra. Miriam Zaragoza Monroy

C.c.p. Coordinación Ejecutiva de Investigación del IBD. - Presente.

MZM/AGR

Versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.

Donceles No. 14, 2° piso, Col. Centro
Deleg. Cuauhtémoc, Ciudad de México,
C.P. 06020
Tel. 5722 4800, Ext. 2176
miriam.zaragoza@senado.gob.mx



Dirección General de Análisis Legislativo
Dra. María de los Ángeles Mascoti Sánchez
Directora General

042

México Distrito Federal, a 10 de abril 2014
No. de Oficio: DGAL/034/14.

Dr. Eugenio Augusto Cetina Vadillo
Secretario Ejecutivo del Sistema
Nacional de Investigadores (SNI)
Presente

Sirva este medio para hacer constar que el doctor Alejandro Navarro Arredondo fue designado para ocupar la plaza de investigador "C" con nivel 30RD, adscrita a la Dirección General de Análisis Legislativo del Instituto Belisario Domínguez. El doctor Navarro obtuvo dicho cargo mediante un proceso de evaluación interna y se desempeña en el mismo desde el 1 de abril de 2014. Su nombramiento como investigador "C" tiene carácter de confianza por tiempo indefinido.

Dentro de esta dirección, el doctor Navarro Arredondo es titular del Área de Atención a Solicitudes de Análisis Legislativo, donde dedica 35 horas semanales a realizar investigaciones y estudios sobre diversos temas de políticas públicas que ayudan a la toma de decisiones de los legisladores y comisiones que forman parte del Senado de la República.

Como parte de su jornada laboral, que es de lunes a viernes, en un horario de 9:00 a 19:00 horas, el doctor Alejandro Navarro lleva a cabo las siguientes funciones:

- Brindar respuesta a las solicitudes de información legislativa que realicen los Órganos de Gobierno, las comisiones legislativas y los senadores, con el fin de reforzar la labor legislativa que se realiza en el Senado.
- Recopilar y sistematizar información que contribuya a dar respuesta a las solicitudes de información y análisis formuladas por los Órganos de Gobierno, las comisiones legislativas y los senadores.
- Documentar e instrumentar con base en métodos cuantitativos y cualitativos, así como con rigor académico, las actividades necesarias para organizar, desarrollar y promover los proyectos de investigación que sean competencia de su área.
- Participar en acciones de integración y coordinación con las otras áreas de la Dirección General de Análisis Legislativo y las demás direcciones generales y áreas del Instituto

Extiendo la presente para los fines profesionales que al doctor Alejandro Navarro convengan.

Atentamente,



DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

PALACIO LEGISLATIVO A 1° DE MAYO DE 2010

LA CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNION, EN CUMPLIMIENTO CON LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA LEY ORGANICA DEL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LOS LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA CAMARA DE DIPUTADOS, VIGENTE PARA ESTE RECINTO TIENE A BIEN OTORGAR A:

ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

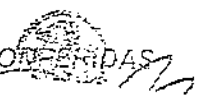
El presente nombramiento con puesto de *INVESTIGADOR INTERINO "A"*, con adscripción al *CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA*, de la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, a partir del 1° de Mayo del año 2010, con clave y nivel salarial HSD 02 , para los fines administrativos a que haya lugar.

Manifestando que dicho puesto tiene el carácter de *CONFIANZA* por tiempo indefinido, de acuerdo con lo señalado por el artículo 123 Constitucional, apartado B), fracción XIV y los artículos 5, 15 y 20 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, el cual está determinado por las necesidades de este Órgano del Poder Legislativo, y con fundamento en lo señalado por el artículo 51, inciso a) de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos y artículos 32 y 37 de los Lineamientos para la Administración y Control de los Recursos Humanos de la Cámara de Diputados.

FIRMA DE CONFORMIDAD EL NOMBRADO

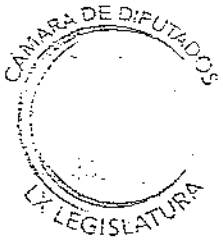
|| | |

POR LAS FACULTADES CONFERIDAS



ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

LIC. JORGE ALBERTO VELAZQUEZ SANDOVAL
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



Dirección General de Recursos Humanos

94

LA CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNION, EN CUMPLIMIENTO CON LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA LEY ORGANICA DEL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LOS LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA CAMARA DE DIPUTADOS, VIGENTE PARA ESTE RECINTO TIENE A BIEN OTORGAR A:

NAVARRO ARREDONDO ALEJANDRO

El presente nombramiento, con puesto de INVESTIGADOR "A", adscrito a el CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA de la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, a partir del 1° de Febrero del 2007 con clave y nivel salarial HSD 02, para los fines administrativos a que haya lugar.

Manifestando que dicho puesto tiene el carácter de CONFIANZA por tiempo indefinido, de acuerdo con lo señalado por los artículos 5, 15 y 20 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, el cual está determinado por las necesidades de éste Órgano del Poder Legislativo, y con fundamento en lo señalado por el artículo 51, inciso a) de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos y artículos 28 y 32 de los Lineamientos para la Administración y Control de los Recursos Humanos de la Cámara de Diputados.

EL NOMBRADO

1 1 A

<

NAVARRO ARREDONDO ALEJANDRO

POR LAS FACULTADES

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
LIC. JORGE ALBERTO VALENZUELA SANCHEZ
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



Dirección General de Recursos Humanos

94

PALACIO LEGISLATIVO A 1° DE DICIEMBRE DEL 2005.

LA CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNION, EN CUMPLIMIENTO DE LOS ARTICULOS 3, 4, 7 Y 12 DE LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO Y, CON FUNDAMENTO EN LOS ARTICULOS 51 NUMERAL 1 INCISO a) DE LA LEY ORGANICA DEL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y 47 DEL ESTATUTO DE LA ORGANIZACIÓN TECNICA Y ADMINISTRATIVA Y DEL SERVICIO DE CARRERA DE LA CAMARA DE DIPUTADOS, TIENE A BIEN OTORGAR AL:

C. ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

El presente nombramiento de CONFIANZA, a partir del 1° de Diciembre del 2005, con puesto de INVESTIGADOR "B", clave y nivel salarial MC02 determinados en el Catálogo de Puestos, para realizar las funciones inherentes al mismo de conformidad con la Estructura vigente para el CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINION PUBLICA, en este órgano del Poder Legislativo, a la cual estará adscrito. Este documento se emite al tenor de lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Así mismo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley antes mencionada, el nombrado ha hecho entrega de los documentos oficiales correspondientes, donde constan los datos a que se refiere dicho precepto legal, los cuales obran en su expediente.

FIRMA DE CONFORMIDAD EL NOMBRADO

POR LAS FACULTADES CONFERIDAS

ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

LIC. ENRIQUE LOZANO BOTELLO
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



México, D.F., a 27 de junio de 2006.

A quien corresponda:

Sirva este medio para hacer constar que el maestro ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO, se desempeñó como asistente de investigación de la División de Administración Pública de este Centro del mes de julio de 2003 al mes de noviembre de 2005. Entre las actividades de investigación, docencia y educación continua realizadas por el Maestro Alejandro Navarro durante este periodo destacan las siguientes:

- Asistente de investigación en la línea de investigación sobre "Seguridad Pública y Desarrollo Local", a cargo de la Dra. Allison Rowland.
- Coordinador Administrativo del Diplomado "Desarrollo y política social en México".
- Miembro del Comité Organizador del Premio de Gobierno y Gestión Local.
- Profesor adjunto de la materia "Introducción a la Administración Pública", impartida conjuntamente con el Dr. David Arellano durante el periodo junio-julio de 2005.
- Profesor adjunto de la materia "Políticas Públicas", impartida conjuntamente con la Dra. Allison Rowland durante el periodo enero-mayo de 2005.

Extiendo la presente para los fines profesionales que al interesado convengan.

Aientamente,

DR. MAURICIO MERINO HUERTA
*Director de la División de
Administración Pública*

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.

Carretera México-Toluca No. 3655, Apartado Postal 10-883 Col. Lomas de Santa Fe,
Delegación Alvaro Obregón, 01210 México D. F. Tel. 5727 0800



CIDE

**OTORGA EL PRESENTE
DIPLOMA**

A

ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

por haber aprobado el curso de actualización en

GOBERNABILIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

México D.F., agosto de 2013

Dr. Sergio López Ayllón
Director General

Dr. Gustavo Javier Fondevila
Coordinador General del Curso

versión pública: Se eliminan datos personales clasificados como confidenciales, con fundamento legal en el Artículo 116, párrafo tercero de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.



CLAD

**El Centro Latinoamericano de Administración
para el Desarrollo
CLAD**

Otorga el presente certificado a:

**Alejandro Navarro
Arredondo**

Por haber obtenido el **Segundo Premio** con el ensayo "Coordinación de los altos cargos del Gobierno mexicano", en el XXIII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "**El Fortalecimiento del Alto Gobierno para el diseño, conducción y evaluación de políticas públicas**"

Santo Domingo, 12 de noviembre de 2010

JULIO CÉSAR FERNÁNDEZ TORO
Secretario General

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

Ciudad de México, 5 de diciembre de 2017
DDCSP/00785

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente hago constar que el **Dr. Alejandro Navarro Arredondo**, participó como lector y miembro del Jurado del alumno **Omar Valencia Domínguez**, quien presentó el examen para optar por el grado de Doctor en Ciencias Sociales y Políticas, el 6 de diciembre del presente año en esta Universidad, con la tesis: *"Gobernanza, Transparencia y Rendición de Cuentas: Un análisis de Programas"*.

Se extiende la presente constancia para los fines académicos a que haya lugar.

Atentamente
"La Verdad Nos Hará Libres"

DR. ENRIQUE GUTIÉRREZ MÁRQUEZ.
Director del Departamento





FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
SECRETARÍA DE SERVICIOS ESCOLARES

CONSTANCIA DE PARTICIPACIÓN COMO PRESIDENTE, SECRETARIO(A), VOCAL Y SINODAL EN
EXÁMENES PROFESIONALES DE LICENCIATURA

PROFESOR(A): NAVARRO ARREDONDO ALEJANDRO

TOTAL DE REGISTROS: 4

NOMBRAMIENTO: SINODAL FECHA DE REALIZACIÓN DEL EXAMEN: 8/12/2015
SUSTENTANTE: TAPIA BADILLO VERÓNICA LETICIA
TESIS: ANÁLISIS DEL SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL COMBATE DE LA
CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA EN MÉXICO.
RESULTADO: APROBADO CON MENCIÓN HONORÍFICA

NOMBRAMIENTO: SINODAL FECHA DE REALIZACIÓN DEL EXAMEN: 17/11/2015
SUSTENTANTE: JOSÉ DOMÍNGUEZ HÉCTOR GEOVANNI
TESIS: MODERNIZACIÓN Y MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL GOBIERNO MUNICIPAL. EL CASO DE
CHIMALHUACÁN 2000-2014.
RESULTADO: APROBADO

NOMBRAMIENTO: SINODAL FECHA DE REALIZACIÓN DEL EXAMEN: 8/8/2017
SUSTENTANTE: TORRES ROJAS EDUARDO
TESIS: EL PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO URBANO 2014-2018: ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS
CIUDADES MEXICANAS. ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS.
RESULTADO: APROBADO

NOMBRAMIENTO: SECRETARIO FECHA DE REALIZACIÓN DEL EXAMEN: 24/8/2017
SUSTENTANTE: CAMACHO PÉREZ JASON ALEXIS
TESIS: INCIDENCIA DE LA GOBERNANZA EN ESQUEMAS FALLIDOS DE RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES. EL
CASO DEL DISTRIBUIDOR VIAL CALLE 7 AVENIDA CHIMALHUACÁN EN LOS LÍMITES DE LAS DELEGACIONES
IZTACALCO Y VENUSTIANO CARRANZA CON EL MUNICIPIO DE NEZAHUALCÓYOTL.
RESULTADO: APROBADO CON MENCIÓN HONORÍFICA

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 28 de noviembre del 2017.

PROFR. PEDRO ANTONIO MUNDO GONZÁLEZ
SECRETARIO DE SERVICIOS ESCOLARES





PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE AMERICA DEL NORTE
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., a 14 noviembre 2017.

A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE.

SECRETARIA DE SERVICIOS ESCOLARES
Asunto: Sinodal en exámenes de grado

El Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, que pertenece al Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACyT, hace constar que el (la) DR. ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO, participó como SINODAL en exámenes de grado de los siguientes alumnos.

Alumno	Tesis	Plan de estudios	Fecha de grado	Participación	M. Honorífica
HERNANDEZ FLORES MARIANA	"PARTICIPACION POLITICA DE ORGANIZACIONES CIVILES DE DISCAPACIDAD EN ESPACIOS INSTITUCIONALIZADOS EN LA CIUDAD DE MEXICO: LOS CASOS DEL INDEPEDI Y DEL PDHDF"	DOCTORADO EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES	28/08/2017	VOCAL	NO
PEREZ LOPEZ ROMAN ARMANDO	"GOBERNANZA EN EL AMBITO CULTURAL: ANALISIS EN LOS ESTADOS DE GUANAJUATO, NUEVO LEON Y OAXACA (MEXICO 2015)"	DOCTORADO EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES	07/04/2017	SECRETARIO	NO
OCHOA LOPEZ NABOR	"LA TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS EN LA CAMARA DE DIPUTADOS. EL CASO DE MEXICO"	MAESTRIA EN GOBIERNO Y ASUNTOS PUBLICOS	26/01/2017	SUPLENTE	NO

Se extiende la presente a petición del (a) interesado (a) para fines legales a él (ella) convengan.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
LA SECRETARIA ESCOLAR

MTÉRA.-ROCÍO OLIVARES RODRIGUEZ



PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
 FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
 INSTITUTO DE INVESTACIONES Y ENFERMEDADES
 DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ENFERMEDADES
 REGIONAL DEL NOROCCIDENTE DEL ESTADO DE GUJARAT
 INSTITUTO DE INVESTACIONES Y ENFERMEDADES



Ciudad Universitaria, D.F., a 07 enero 2015

A QUIEN CORRESPONDA:
 P R E S E N T E.

SECRETARIA ESCOLAR
 ASUNTO: Sinodal en exámenes de grado

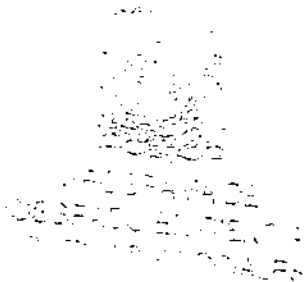
El Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, que pertenece al Padrón Nacional de Excelencia del CONACyT, hace constar que el (la) DR. ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO, participó como SUPLENTE en exámenes de grado de los siguientes alumnos.

Alumno	Tesis	Programa	Fecha de grado
	ANALISIS DESDE UN ENFOQUE COGNITIVO*		
PEREZ TEJADA MUNGUIA ANAID LIZBETH	EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. EL CASO MEXICANO EN LA ALTERNANCIA POLITICA	MAESTRÍA EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS	29/06/2012

Se extiende la presente a petición del (a) interesado (a) para fines legales a el (ella) convengan

A T E N T A M E N T E
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 LA SECRETARIA ESCOLAR

MTRA. ROCÍO OTIVARES RODRIGUEZ



Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

Proyecto de trabajo para participar en el proceso de selección a ocupar el cargo de consejero honorífico del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

Alejandro Navarro Arredondo

Objetivo:

Este proyecto de trabajo tiene como objetivo presentar propuestas para fortalecer los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública para una mejor gestión del Estado, el control social y la disminución de la corrupción.

Contexto:

La herramienta fundamental de la transparencia es el acceso a información en poder del Estado. Por ello, la regulación del acceso a la información pública determina los flujos de información existentes y facilita el control ciudadano sobre el gobierno. Sin embargo, la forma en que las normas de transparencia y acceso a información se implementan continúa siendo un factor crítico, pues no se echan a andar en forma automática, es necesario generar no sólo cambios legales sino nuevos diseños institucionales que permitan su sustentabilidad a largo plazo.

En ese sentido, una de las medidas adoptadas para hacer sustentable una política de transparencia es la creación de un organismo autónomo de acceso a información pública, así como la instauración de un sistema nacional de transparencia. México, afortunadamente, cuenta con ambos elementos.

De hecho, la incorporación de esos elementos se da a partir del 5 de mayo de 2015, cuando entró en vigor la nueva Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP). Esta ley es de observancia en toda la República Mexicana y reglamentaria del artículo sexto de la Constitución Política en materia de transparencia y acceso a la información. Tiene por objeto establecer los principios, bases y procedimientos para garantizar el derecho de acceso a la información en posesión de cualquier autoridad.

A diferencia de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG), que obligaba a la administración pública federal y a los tres poderes de la Unión (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), la LGTAIP también incluye a estados y municipios, con el objeto de establecer procedimientos y condiciones homogéneas en el ejercicio del derecho de acceso a la información, así como fomentar la cultura de la transparencia y promover la participación ciudadana en las decisiones públicas y la rendición de cuentas. Entre los elementos más importantes de esta ley destacan los siguientes:

- Amplía el catálogo de sujetos obligados, incorporando a los partidos políticos, los fideicomisos, fondos públicos y sindicatos, así como a las personas físicas

y morales que reciban o ejerzan recursos públicos o realicen actos de autoridad de la federación, los estados y los municipios.

- La información se entrega sin costo cuando implique la entrega de no más de 20 copias simples y las unidades de transparencia pueden exceptuar el pago de reproducción y envío atendiendo a las circunstancias económicas del solicitante (artículo 141).
- Se crea el **Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales** (artículo 27) que está conformado por el Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI), los órganos garantes de cada entidad federativa, la Auditoría Superior de la Federación, el Archivo General de la Nación y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Dentro de sus funciones sobresalen la de establecer lineamientos, instrumentos, objetivos, indicadores, metas, estrategias, códigos de buenas prácticas, modelos y políticas integrales en la materia; promover la participación ciudadana, así como la profesionalización, actualización y capacitación de los servidores públicos y la coordinación efectiva de las instancias que integran el sistema, entre otros.
- Se crea la **Plataforma Nacional de Transparencia**, conformada por cuatro sistemas: de solicitudes de acceso a la información; de gestión de medios de impugnación; de portales de obligaciones de transparencia, y de comunicación entre organismos garantes y sujetos obligados.
- Amplía las atribuciones de los órganos garantes. El INAI tiene ahora la facultad de conocer y resolver los recursos de revisión interpuestos por los particulares en contra de los órganos garantes de las entidades federativas, además de conocer y resolver de oficio o a petición de éstos, los recursos de revisión que por su interés o trascendencia así lo ameriten. También tiene la facultad de interponer acciones de inconstitucionalidad en contra de leyes de carácter federal o estatal, así como controversias constitucionales, y ejecutar medidas de apremio y sanciones (artículo 41).
- Se incluye a **la transparencia proactiva**, los datos abiertos y el gobierno abierto. Ahora es facultad de los órganos garantes, con base en los lineamientos del Sistema Nacional de Transparencia, establecer políticas de transparencia proactiva, esto es, publicar información adicional a la que establecen como mínimos las leyes de transparencia general y locales.

Problemática

Sin duda, un diseño institucional de estas características puede generar progresos importantes en la transparencia y el acceso a información pública, así como en la eficiencia del gasto público, la confianza en las instituciones, además de inhibir de manera importante la corrupción y el clientelismo.

Sin embargo, la consolidación institucional de este Sistema Nacional de Transparencia y del INAI aún está en marcha. Aportar información oportuna,

fidedigna y pertinente es un primer paso hacia dicha consolidación, pero la sustentabilidad de estas instituciones está directamente relacionada con la legibilidad, comprensibilidad y relevancia de la información, además de su uso efectivo y la generación de un cambio en el comportamiento de los actores como consecuencia de ello. En la medida que no se aseguren estas condiciones, las acciones a favor de la transparencia y el acceso a la información pueden deteriorarse.

Por ejemplo, desde el arranque de la implementación del Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), a través de la Plataforma Nacional de Transparencia, han surgido varios retos para los Sujetos Obligados, pues al incrementar el número de obligaciones a atender, también se ha desagregado la información que se considera puede ser de utilidad para la ciudadanía.

Lo anterior, y de acuerdo con el principio de máxima publicidad, debería favorecer la disminución del número de solicitudes de transparencia y acceso a la información que los Sujetos Obligados reciben. Sin embargo, al llevar a cabo consultas en la Plataforma Nacional de Transparencia se aprecia que debe tenerse al menos cierta familiaridad con las fracciones contenidas en el artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, para identificar el tipo de información que desea consultarse. En la práctica, no es común que cualquier persona conozca a detalle las fracciones del mencionado artículo, por lo que la búsqueda de la información se vuelve infructuosa, generando el efecto contrario, es decir, un incremento en el número de solicitudes de acceso a la información para los Sujetos Obligados.

Por otro lado, la operación de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) ha implicado la capacitación de funcionarios y funcionarias que, además de sus actividades cotidianas, deben hacerse cargo de monitorear y cargar la información actualizada en la PNT. Los mecanismos de sanción ante posibles denuncias ciudadanas representan un incentivo para mantener al día la información, ante la amenaza de una posible responsabilidad administrativa para la persona que incurra en esa situación.

Si bien es cierto que se busca proteger los derechos de acceso a la información de la ciudadanía, también se genera tensión adicional en el nivel de responsabilidad de los funcionarios que fungen como enlaces de Transparencia o responsables de la carga de información en el SIPOT. El SIPOT implica también un constante ajuste técnico a la plataforma. En principio, el cúmulo de datos que se almacenan ha implicado una inversión fuerte para garantizar que bases de datos tan grandes, como por ejemplo del Instituto Mexicano del Seguro Social o el Instituto de Seguridad Social y Servicios para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), pueden ser resguardadas y ponerse a disposición de consultas públicas.

Por otro lado, ha quedado en manifiesto que aún no es posible realizar cruces de información entre plataformas oficiales con el SIPOT. Por ejemplo, el Portal

Aplicativo de la Secretaría de Hacienda, en el que pueden consultarse los resultados de los Programas presupuestarios, el cumplimiento de metas e indicadores, no es posible enlazarlo con las fracciones IV y VI del Artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información. Para estas fracciones en particular, en la primera etapa de carga, la plataforma mostraba múltiples errores que no era posible determinar aún con el catálogo de errores.

En el mismo sentido, para el caso de los lineamientos para el llenado de formatos de cada fracción, se ha requerido de un constante ensayo y error para determinar el motivo por el cual no es posible realizar la carga de la información. En el caso de los formatos con pocos registros (digamos entre 10 y 100), determinar el error en el llenado del formato puede tomar entre 5 minutos hasta 2 días.

Afortunadamente, las últimas modificaciones en la PNT han permitido dar celeridad en el proceso de carga de los formatos de cada fracción, pero también ha reducido la posibilidad de agregar registros de manera manual, quedando solo la opción de la carga de información mediante los formatos. Estos formatos serán modificados en los próximos días, y para su sustitución se considera un tiempo razonable, pero este constante cambio en los formatos representa mucho tiempo que las y los funcionarios destinan en el llenado, revisión y carga de los mismos en el SIPOT.

En virtud de lo anterior, la pertinencia de la información para los usuarios, su facilidad de acceso y costos bajos para utilizarla son factores clave en la permanencia y progreso de las políticas de transparencia. Por ello, es necesario asegurar que la información divulgada tenga efecto en las decisiones, el comportamiento y actitudes de los usuarios. Sólo entonces puede hablarse de una posible consolidación de las instituciones pro transparencia. Así, la generación de sistemas de difusión, patrones de publicación estandarizados, mecanismos de control y supervisión eficientes del cumplimiento de las políticas de transparencia son de suma importancia.

En ese sentido, se proponen las siguientes acciones para fortalecer los mecanismos de transparencia y el acceso a la información:

Líneas de acción propuestas para el INAI:

- Orientar las políticas públicas emanadas del Sistema Nacional de Transparencia hacia el camino de la *gobernanza*, la cual alude a un nuevo estilo de gobernar caracterizado por estructuras y procesos a través de los cuales los actores políticos y sociales lleven a cabo políticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos. La *gobernanza* constituye una forma de implementar acciones más inclusivas más cooperativa, en la que convergen una diversidad de actores de distintos ámbitos (estatales, no estatales, públicos y privados) que participan y colaboran tanto en la formulación como en la aplicación de las políticas públicas.

- Reactivar a la ciudadanía y al resto de los sectores sociales, con el apoyo del sector académico, para que la participación en las acciones de transparencia y el acceso a la información sea sustentable. La transparencia tiene que ser creada, internalizada, y adquirir un nuevo sentido a nivel sociedad-gobierno. En otras palabras, la transparencia tiene que enraizarse y convertirse, por un lado, en un componente intrínseco del poder público y, de otro, en un estilo de vida que lleve a las personas a ejercer su derecho a la información.
- Estoy plenamente convencido de que lo anterior permitirá que el INAI, por conducto de las instancias respectivas, pueda encontrar un ambiente propicio para relacionarse con la multiplicidad de organizaciones que operan a distintos niveles. En este sentido, resulta de suma importancia revitalizar los esquemas de colaboración entre el INAI y los órganos galantes locales, ello revelaría una mayor voluntad política de otorgar a estos últimos más protagonismo.
- Desarrollar mecanismos de operación eficaces para coadyuvar, vigilar y garantizar el cumplimiento de las leyes en la materia. Los cuales no pueden limitarse al ámbito gubernamental. El INAI tiene que buscar la forma de enfocarse a una *gobernanza* real, caracterizada por la suma de sujetos corporativos autónomos, redes entre organizaciones y actores no estatales.
- Rediseñar los mecanismos de transparencia y el acceso a la información con el objeto de que la información pública fluya de manera simple y en tiempo real. Lo anterior requiere fundamentalmente de dos acciones: 1) un programa intenso de conocimiento y difusión del marco jurídico nacional en materia de transparencia y el acceso a la información, y 2) el mejoramiento de la plataforma digital para la captura de las obligaciones de transparencia.
- Para que los gobiernos locales asuman su papel en todos estos procesos y se conviertan en las administraciones más próximas a los ciudadanos, considero como un reto fundamental modernizar las instituciones existentes locales de acceso a la información a través de una red de oficinas de integración ciudadana que opere en línea. El propósito es agilizar los procedimientos para acceder y comprender la actividad de los poderes públicos. Más concretamente, crear un interlocutor por parte del sector público en sus relaciones con los ciudadanos. Estas oficinas de atención integral de servicios trabajarían de forma coordinada con el INAI y con organismos locales especializados. Estarían conformadas por las unidades de enlace que existen dentro de los sujetos obligados y por los módulos de servicios que realizan funciones similares.

Aleja ...

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

957

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por este conducto, manifiesto mi interés de participar en el proceso de selección a ocupar el cargo de consejero honorífico del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Sobre el particular, resalto mis motivos para postular por dicho cargo:

- Conozco muy bien los temas de transparencia, acceso a la información, y rendición de cuentas, pues desde el tiempo que trabajé en el CIDE y en la UNAM, y posteriormente, en el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), así como en el Instituto Belisario Domínguez, he participado o coordinado proyectos de investigación sobre esos temas. En total, tengo una experiencia de casi 10 años de investigación en la materia.
- Mi actividad investigadora se ha conectado permanentemente con la toma de decisiones, pues he asesorado a legisladores de ambas cámaras del Congreso de la Unión. Recientemente, tuve una participación muy activa en la elaboración del paquete de leyes del Sistema Nacional Anticorrupción.
- De hecho, algunos de mis trabajos de investigación sobre transparencia, acceso a la información, y rendición de cuentas han sido acreedores a premios en concursos de ensayo e investigación, por ejemplo, los siguientes:
 - "La deuda subnacional en México y su vínculo con la transparencia presupuestaria" (2016), en Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (ed.) Premio Nacional de Investigación Social y de Opinión Pública. CESOP/Cámara de Diputados; México.
 - "Lecciones internacionales para mejorar el diseño del Sistema Nacional Anticorrupción" (2015), XV Certamen Nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas, ASF, México.
 - "Rendición de Cuentas y gobernanza en los municipios mexicanos" (2010), X Certamen Nacional de Ensayo sobre Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas, ASF, México

- He impartido conferencias, he tomado cursos y he dirigido tesis relacionadas con los temas de transparencia, acceso a la información, y rendición de cuentas.
- Tengo amplia experiencia de trabajo en la administración pública federal, en la academia y en el poder legislativo.
- Sobre los temas de rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información, cuento con artículos publicados en revistas científicas y con varios capítulos en libros colectivos
- Por otra parte, tengo conocimiento de la institucionalidad, rutinas y la cultura organizacional tanto de dependencias de la administración pública federal, como de los órganos del poder legislativo y de los gobiernos locales mexicanos, lo que me hace tener un amplio dominio de las responsabilidades que en materia de rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información tienen estos conjuntos de sujetos obligados.
- Gracias a la maestría y al doctorado he logrado obtener una formación profesional especializada en políticas públicas y por mi experiencia laboral tengo amplios conocimientos de la situación y necesidades del sector público mexicano.
- La oportunidad de participar como consultor en diversos proyectos me ha permitido conocer a fondo las actividades de programación, presupuestación, evaluación y seguimiento de proyectos.

Además, no omito señalar otros aspectos de mi perfil que pudieran ser relevantes:

- Excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
- Amplia orientación al trabajo en equipo.

En una posible entrevista, con mucho gusto les brindaré más información sobre mi perfil académico o laboral.

Alejandro Navarro Arreola

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por medio de la presente y bajo protesta de decir verdad, manifiesto no haber sido condenado por delito que amerite pena corporal de más de un año de prisión; o que haya cometido robo, fraude, falsificación, abuso de confianza o cualquier otro que lastime la buena fama en el concepto público; y tampoco me encuentro sujeto a proceso judicial o jurisdiccional respecto a lo señalado con antelación.

Atentamente

Alejandro Navarro Arreondo

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por medio de la presente y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que no me encuentro suspendido o privado en el ejercicio de mis derechos civiles o políticos.

Atentamente

Alejandro Navarro Arredondo

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por medio de la presente y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que he residido en el país durante los dos años previos a la entrega de mi postulación el cargo de consejero honorífico del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Asimismo, señalo no haber desempeñado el cargo de Secretario de Estado, Fiscal General de la República, Senador, Diputado Federal ni Gobernador de algún Estado o Jefe de Gobierno de la Ciudad de México.

Atentamente

Alejandro Navarro Arredondo

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por medio de la presente y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que he leído y acepto las bases, procedimientos y deliberaciones de la convocatoria para ocupar el cargo de consejero honorífico del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, así como las determinaciones que deriven de la misma.

Atentamente

Alejandro Navarro Arredondo

Ciudad de México a 22 de marzo de 2018

**Junta de Coordinación Política
Senado de la República
Av. Paseo de la Reforma 135,
Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06030, Ciudad de México**

Por medio de la presente otorgo mi consentimiento para que el Senado de la República publique la versión pública que entregue de mis documentos.

Atentamente

Alejandro Navarro Arredondo