ENCRUCIJADA
Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública
F C P y S - U N A M

CUARTO NÚMERO
Enero-Abril 2010

Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México

El control externo de la administración pública, un enfoque internacional

Nancy García Vázquez *

Abstract

La autora expone la importancia de las auditorías en el ejercicio de la función pública. Desde un enfoque internacional, destaca el papel que juegan en el control de los recursos y la vigilancia de su manejo instituciones multilaterales como la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés), la cual constituye una importante base normativa y deontológica en el trabajo institucional de la Administración Pública.

Palabras clave

INTOSAI, auditoría, gestión pública, ética.

1. Introducción

Un Estado moderno se define con mayor contundencia por el ejercicio de mecanismos y procedimientos democráticos que por aquellos preceptos constitucionales fundados en un ideal abstracto (Elster y Slagstad, 1999).

Los procedimientos democráticos no se reducen al voto, también tienen que ver con el control de las decisiones y las acciones públicas por la vía de la supervisión o la sanción. La discusión acerca del nuevo perfil de la administración pública incorpora un control externo, legítimo y expedito.

* Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México. Actualmente es coordinadora de la Maestría en Políticas Públicas Locales de El Colegio de Jalisco.

Paralelamente, las reformas basadas en la nueva gestión pública enfatizaron una administración pública por resultados. En una administración pública hiper-especializada, los funcionarios públicos reciben instrucciones específicas; su desempeño será evaluado a partir de los resultados que obtengan. Una consecuencia de este modelo de doble vía que convierte a la evaluación es el método para legitimar o deslegitimar a la acción pública y sus consecuencias.

En ese contexto, el control ayuda a lograr la eficiencia de las estructuras administrativas. Por un lado, el control también debe convertirse en una actividad sumamente especializada, como es el caso de la auditoría o fiscalización pública. Por otro lado, puede ser utilizado para la formulación de políticas públicas (García Crespo: 2005: 11).

En las naciones con niveles altos de desarrollo y estabilidad política, la actividad del gobierno implica que haya un monitoreo proporcional al volumen y uso de los fondos gubernamentales. Las decisiones públicas se justifican financieramente y es en este nivel donde la vigilancia sobre el desempeño presupuestario refleja la calidad de las instituciones.

El gran reto es cómo establecer un diseño institucional adecuado que combine la eficiencia fiscal con la rendición de cuentas política. Como señalan Carlos Santiso y Arturo García Belgrano, el principal riesgo en los sistemas de fiscalización es que tienden a generar una excesiva discrecionalidad del poder ejecutivo en la planeación del gasto y, consecuentemente, no permiten que los mecanismos de vigilancia se desarrollen (2004:4).

La lección que ha aprendido la comunidad internacional es que la pluralidad en los modelos de control del gobierno, así como en las prácticas de auditoría pueden tener efectos contrarios: las decisiones acerca de qué, cómo, cuándo y a quién auditar pueden ser utilizadas para informar al ciudadano, pero también para ocultar decisiones.

Esta tendencia se acentúa sobre todo por factores políticos (García Vázquez: 2008). En países de corte presidencial, donde el ejecutivo domina el proceso presupuestal y las legislaturas sólo actúan como testigos leales. La duda de quién vigila a los vigilantes es casi esquizofrénica.

Por eso, en las democracias vigentes, los nuevos diseños institucionales optaron por garantizar que las auditorías públicas sean externas; así se pretende que el control externo se lleve a cabo de un modo legítimo e incuestionable a través de la formación de órganos independientes o coadyuvantes a la función legislativa de fiscalización. Para ello han surgido instituciones de auditoría superior (SAI's por sus siglas en inglés), especializadas para la revisión de la cuenta pública.

En este artículo, se discuten la relevancia que ha tenido la presencia de las SAI's, particularmente la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés), en la modernización de los estándares de control externo de la administración pública. Este es un tema que ha sido escasamente discutido desde la disciplina de administración pública, sin embargo quizá evoluciona más rápido que ella. [1]

2. El control de la administración pública por auditorías

Como ya referimos, la nueva gestión pública (NGP) provocó una serie de reformas muy importantes promovidas fundamentalmente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Hood, 1989). De acuerdo con Barzelay, este paradigma introdujo cambios en los roles y estrategias de las instituciones de auditoría (1999: 15).

Las auditorías superiores son organismos externos que controlan a la función pública. Fundamentalmente, las auditorías se encargan de la fiscalización superior entendida como "el proceso mediante el cual la autoridad vigila el uso de los recursos públicos (económicos, humanos y materiales). Es la acción por la que se evalúan y revisan las acciones del gobierno considerando su veracidad, racionalidad y el apego a la ley. Es también la revisión del eficiente y eficaz funcionamiento de la planeación, organización y ejecución de la administración pública (Artega 2003: 34).

[1] Los enfoques más recurrentes para analizar a las entidades superiores de auditoría internacionales van por las líneas de rendición de cuentas (Ackerman: 2005 y 2006; Figueroa: 2007), la vinculación con el desempeño fiscal (Santiso: 2006) o la propia evolución de las entidades fiscalizadoras (INTOSAI, 2003; Blume y Voigt: 2007).

Los destinatarios de la fiscalización superior son todos los entes públicos. Básicamente existen tres modelos de auditoría superior cuyas diferencias esenciales están en su relación con los poderes ejecutivos y legislativos, así como en su estructura jurídica; pueden ser una corte o tribunal, un auditor o un comité.

Para entender la vinculación entre la nueva gestión pública y la evolución de los sistemas de control, a través de las auditorías. De acuerdo con Hood y Peters uno de los objetivos centrales de las reformas de la NGP fue la sustitución de los mecanismos de control ex ante, por los ex post. Este cambio tiene fundamento porque la administración ya no seguía bajo la lógica de los procedimientos sino de los resultados (Hood y Peters; 2004: 271).

El enfoque se ha tornado más cuantitativo que cualitativo. De ahí que el reto de la administración pública es dominar la técnica, por ello, sistemas de auditoría se han convertido en pilares de esta reforma gerencialista. Como refiere Santiso, hay un interés particular por los organismos de auditoría para mejorar la gobernanza y la lucha contra la corrupción (2009: 18). Santiso agrega que esta nueva gobernanza del sector público se basa en dos dimensiones estatales. Una, la capacidad de diseñar y aplicar políticas, y otra la de rendir cuentas, particularmente por la política presupuestaria.

En el ámbito internacional, el promotor de esta evolución en el control de la administración pública ha sido la INTOSAI.[2] La INTOSAI es un organismo de carácter supranacional cuya labor se refleja en la armonización de conceptos y prácticas de auditoría en todos los niveles de gobierno de todos los continentes. En este artículo nos enfocamos en su historia y en sus líneas de trabajo, ambos aspectos vinculados a las transformaciones contemporáneas.

a. Historia de la INTOSAI

La INTOSAI es una organización con una trayectoria de poco más de cincuenta años. Su desarrollo es paralelo a los procesos de cambio en los modelos económicos estatales y

[2] www.intosai.org

en la consolidación de los gobiernos democráticos. Su objetivo principal es coadyuvar en la construcción de normas, reglas, procedimientos, metodologías y técnicas que favorezcan una revisión eficiente de las finanzas públicas. La idea original fue establecer un foro donde se revisarán los distintos enfoques y metodologías.

La fundación de la INTOSAI tuvo como marco la evolución del Derecho Internacional al final de la Segunda Guerra Mundial. En 1953, la primera reunión tuvo como sede la Habana, Cuba. Ahí se celebró el Primer Congreso Internacional de las Instituciones Superiores de Auditoría (INCOSAI por sus siglas en inglés).Con la participación de 34 países, todos del bloque capitalista, se declaró que la INTOSAI sería una organización autónoma, independiente y apolítica. Desde entonces, su lema ha sido "*Experiencia mutua ómnibus prodest* (la experiencia mutua beneficia a todos).

La INTOSAI se legitimó como el árbitro en el establecimiento de las normas para el control público en un contexto enfrentado por dos bloques económicos con concepciones distintas respecto a las funciones y obligaciones de los Estados y a cómo debía ser controlado. En 1970, la Organización de las Naciones Unidas confirió a la INTOSAI el estatus de Organización No Gubernamental y un año más tarde, el ECOSOC la reconoció como un órgano consultivo.

La INTOSAI está organizada actualmente de la siguiente forma:

a) Secretaría General.

b) Comité Directivo, integrado por todas las EFS que han sido sede, la Secretaría General y siete entidades más elegidas por votación.

c) Siete grupos regionales de trabajo: AFROSAI, ARABOSAI, ASOSAI, CAROSAI,

d) Cinco comités: Normas de Auditoría, Normas de Contabilidad, Auditoría TI, Normas de Control Interno, y Deuda Pública

e) Un subcomité sobre la independencia de las EFS.

f) Cuatro grupos de trabajo sobre: Auditoría del Medio Ambiente, Privatización, Evaluación de Programas, y Auditoría de Instituciones Internacionales.

g) Dos *task force:* Lucha contra el Blanqueo Internacional de Dinero y sobre Planificación Estratégica del Comité Directivo de la INTOSAI (Figueroa: 2008).[3]

Actualmente, la organización cuenta con 185 miembros, y ha celebrado 19 congresos. Su *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* se publica ininterrumpidamente desde 1974 en cinco lenguas oficiales de trabajo. Si se mira con detalle la historia de la organización, resalta el hecho que la coyuntura mundial ha condicionado sus posibilidades de acción. Las transformaciones políticas de la Europa centro-oriental, generaron un incremento en las membresías de nuevos países y SAI's independientes.

La capacidad de respuesta de la INTOSAI a los acontecimientos históricos también se aprecia al analizar los contenidos temáticos de los congresos. Hay una línea que va desde la institucionalización de sistemas de contabilidad en el ámbito de los estados y que actualmente discute la factibilidad de un sistema supranacional de rendición de cuentas.

En los últimos seis años, los ejes de la agenda del INTOSAI responden a la expansión temas transversales a la fiscalización, como son la transparencia, la rendición de cuentas horizontal, las reformas estructurales y la propia globalización. En ese sentido, se analizan las aportaciones de los conceptos de auditoría y fiscalización modernos.

b. Líneas estratégicas de trabajo.

En este apartado subrayamos las principales aportaciones de la INTOSAI al control externo de la función pública. Básicamente sus aportaciones pueden revisarse a partir de varios documentos, que constituyen la base sobre la cual trabajan las entidades de auditoría superior:

[3] La INTOSAI se integra por todo un sistema de organismos regionales: Organización Latinoamericana y El Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 1965); Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de África (AFROSAI, 1976); Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ARABOSAI, 1976); Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Asia (ASOSAI, 1978); Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico del Sur (SPASAI, 1987); Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe (CAROSAI, 1988); Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa (EUROSAI, 1990).

- La Declaración de Lima.
- La Declaración de México.
- El Código de Ética.
- Los estándares de auditoría.

En 1977, durante el IX Congreso de la INTOSAI celebrado en Perú, se aprobó la Declaración de Lima, que es el instrumento más importante para las SAI'S. En términos generales, la Declaración definió los mecanismos de control que debían ser adoptados por las naciones.

La INTOSAI reconoció la eficacia de los mecanismos de auditoría ex ante y ex post; también advirtió de la necesidad de implementar órganos de control interno y externo; asimismo, definió las condiciones para garantizar el trabajo de las SAI's. En ese sentido, el principio relativo a la independencia fue el de mayor relevancia: todos los países miembros debían instituir una SAI's independiente y autónoma en los aspectos constitucional, financiero y profesional.

A pesar de que en varios países se fijó como precepto constitucional la autonomía, operativamente esto no ocurrió. En varios congresos (Montevideo 1998 y Seul 2001), se discutió este problema. Sin embargo pasaron 30 años más para que la INTOSAI fijara nuevos criterios. En el 2007, durante los trabajos de XIX Congreso, se aprobó la Declaración de México sobre la Independencia de las SAI's. En la Ciudad de México, se acordaron ocho principios:

1. Existencia de un marco constitucional apropiado, y de disposiciones secundarias que garanticen su cabal aplicación.
2. Independencia de la autoridad superior de las SAI's, incluyendo la seguridad de su cargo y la inmunidad legal.
3. Mandato suficientemente amplio, y facultades plenas para el adecuado cumplimiento de las funciones de las SAI's.

4. Acceso irrestricto de las SAI's a la información que requiera para el desarrollo de sus atribuciones.

5. Derecho y obligación de las SAI's de informar sobre su trabajo realizado.

6. Libertad de las SAI's de decidir el contenido y oportunidad de sus informes de auditoría, al igual que sobre su publicación y divulgación.

7. Existencia de mecanismos eficaces para el seguimiento de las recomendaciones que generen la SAI's.

8. Autonomía financiera y gerencial/administrativa de las SAI's, y aseguramiento de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos apropiados y suficientes.

El Código de Principios de Ética es un instrumento donde también se plasmaron los valores y principios de la auditoría. El Código refuerza a la Declaración de Lima, su doctrina es que los auditores acepten y obedezcan el cumplimiento de la declaración y los estándares. Su objetivo es que exista una armonización en la constitución de las auditorías superiores.

Los estándares de auditoría contienen los postulados y principios del trabajo del auditor. Estos postulados se desarrollan a través los siguientes documentos:

- Glosario de Términos y Expresiones Seleccionados de Auditoría Gubernamental;
- Normas de Auditoría de las SAI's en la Unión Europea;
- Directrices sobre Normas de Control Interno;
- Normas de Contabilidad;
- Normas para un mejor ejercicio de la auditoría de las privatizaciones;
- Lineamientos sobre la auditoría de financiamientos público y privado y concesiones;
- Lineamientos para la mejor práctica en la auditoría de la regulación económica;

- Orientación para la ejecución de auditorías de actividades con una perspectiva medioambiental.
- Control interno: brindando las bases para la rendición de cuentas en el Gobierno;
- Guía para la presentación de informes sobre la deuda pública.

El principal producto del la auditoría es el informe. La INTOSAI lo define como una "opinión escrita y otras observaciones del auditor acerca de un conjunto de estados financieros como resultado de una auditoría".

Uno de los temas más discutidos justamente es la objetividad de la auditoría. Hoy, las auditorías también se orientan por una lógica gerencialista. La técnica que se utiliza es similar al sector privado: exactitud, objetividad, métodos estrictamente técnicos para las auditorías financieras y de resultados. Pero el trabajo del auditor también se mira como un ejercicio estratégico que se realiza con el fin de profundizar la eficacia del control interno, priorizar la investigación por fraude y corrupción y reportar en tiempo y forma el gasto público (García Crespo: 2008).

Algunas de las aportaciones novedosas a la auditoría son la *información del rendimiento,* que "ayuda a los usuarios de los informes de rendición de cuentas de la Administración Pública a comprender los resultados o consecuencias de las actividades de la entidad. La información sobre el rendimiento también ayuda a los lectores a determinar cuáles son los productos y los costes correspondientes, y si se han logrado los resultados esperados o previstos" (INTOSAI).

Y la auditoría de *información de gobernanza* que contempla exposiciones de alto nivel sobre los sistemas y controles de la entidad, sobre el cumplimiento de leyes y reglamentaciones, así como el análisis y comparación entre los importes presupuestados y los reales.

En su *Plan Estratégico 2006-2011*, la INTOSAI buscará promover otras formas de auditoría como la de tecnología de la información, ecológica, para la privatización, regulación económica y cooperaciones público-privadas (PPP), la de ayuda relacionada con catástrofes y los indicadores clave nacionales.

3. A manera de conclusión: los logros y retos de la INTOSAI

Hoy la INTOSAI representa un espacio de consenso y modernización de la auditoría superior a nivel mundial. Para concluir este artículo, nos interesa abrir debate respecto su papel como promotora de nuevos sistemas de control de la administración pública, que efectivamente tiene saldos positivos, pero también ocurre que no se han cumplido todas las expectativas.

La INTOSAI es una organización que aprovecha el contexto global para fortalecer su presencia y estimular la instauración de SAI's. A nivel nacional su éxito ha sido medido en función de la cantidad de países miembros. Sin embargo, este dato puede ser malinterpretado. Hay países donde la SAI's sólo existe en el ámbito federal, pero no en el estatal o municipal. Muchos auditores que trabajan en el nivel más local desconocen la existencia de las normas internacionales y de la propia organización. De ahí que puede ser interesante fortalecer el trabajo directo de la INTOSAI a ese nivel y no delegar la función capacitadora a los bloques continentales.

Lo anterior va ligado a los temas y líneas estratégicos. Por años, la organización ha sostenido que una adecuada auditoría está en función de la definición de los objetivos y prioridades, del contenido de los acuerdos interinstitucionales requeridos, los esquemas organizativos apropiados y, sobre todo, los recursos necesarios. El trabajo del auditor se ha convertido en una labor mucho más estratégica y selectiva, que ha intentado complementar el control interno.

A través de la generación de indicadores y de la adopción de criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, se ha hecho una labor importante entre todos los organismos adscritos a la INTOSAI por mejorar la auditoría superior.

Sin embargo, hay una limitante muy importante: la incidencia de la composición política en el desempeño de un gobierno. Cada año, la Secretaría General recibe denuncias por remoción de los directores de las SAI's a consecuencia de la elaboración de informes que no son del agrado de las autoridades, la adopción de medidas por el gobierno para impedir la publicación de los informes, la prohibición para que los miembros de las SAI's asistan a reuniones internacionales, la injerencia en los nombramientos del personal de

las SAI's, las amenazas o los actos de violencia contra auditores, la reducción de los recursos financieros de las SAI's, entre otras.

Esto se concatena con el último aspecto reseñado, la estructura actual de la organización que es rebasada por las particularidades de los países miembros. Aquí hay dos focos rojos. El primero tiene que ver con la promoción de un modelo de SAI's independiente y autónomo, pero que en la práctica muchas veces es políticamente débil. Es decir, la INTOSAI ha puesto atención a las reglas formales que median la fiscalización, pero no a las reglas informales que privan particularmente en los países con sistemas de fiscalización poco desarrollados.

El otro foco rojo tiene que ver con la capacidad de comunicación de la INTOSAI. El hecho de que las SAI's envíen quejas a la Secretaría General no tiene mayor alcance. Es decir, no hay ningún tipo de sanción (moral o legal), como si ocurre con otros organismos internacionales.

Es muy probable que la interferencia en la labor de las SAI's ocurra con mayor frecuencia en el ámbito municipal, que en el estatal o federal. En ese nivel, la presencia de la INTOSAI es muy discreta o nula. Entonces, no pueden negarse los avances a nivel nacional pero los retos a nivel local deben ser replanteados en futuras reuniones.

Como aquí se ha revisado, el control externo no es sólo un asunto de los especialistas en contabilidad o auditoría. La coherencia de los mecanismos de control es un trabajo que involucra a diversas disciplinas. Particularmente, esta es una de las líneas de investigación sobre las cuales debe trabajar la administración pública.

Fuentes de información

ACKERMAN, John (2005), "Social Accountability in the Public Sector", *Social Development Papers*, No. 82, Banco Mundial.

ACKERMAN, John (2006), "Estructura Institucional para la Rendición de Cuentas: Lecciones Internacionales y Reformas Futuras" *Serie Cultura de la Rendición de Cuentas*, N. 9, Auditoría Superior de la Federación.

ARTEAGA, Armando (2003). "La fiscalización superior en México", citado en IFAI, *"Marco teórico metodológico"*, Dirección General de Estudios y Relaciones Internacionales, México.

BARZELAY, Michael (1996), *Auditoría del Desempeño y modernización de la administración pública*, París, OCDE.

BLUME, Lorenz y Voight Stefan (2007), "Supreme Audit Institutions: supremely superfluous? A cross country, assessment", Documento de trabajo, Núm. 3, Internatinal Center for Economic Research, Praga.

DYE Kenneth M. y Stapenhurst Rick (1998), "Pillars of Integrity: The Importance of Supreme Audit Institutions in Curbing Corruption", Washington, Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial.

ELSTER, Jon y Rune Slagstad (1999), *Constitucionalismo y democracia*, México, Fondo de Cultura Económica.

FIEDLER, Franz (2004), "Cincuenta años de la INTOSAI", en *INTOSAI: 50 años (1953-2003). Publicación monográfica de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores*, Austria, Viena.

FIGUEROA Neri, Aimeé (2008), *Overisght and accountability: a study of the Superior Audit Office of Mexico from an international perspective"*, México, Auditoría Superior de la Federación.

GARCÍA Crespo, Milagros (ed) (2005). *Public Expenditure Control in Europe Coordinating Audit Functions in the European Union*, Inglaterra, Edward Elgar Publishing Limited.

GARCÍA Vázquez, Nancy (2008), *Gobiernos subnacionales, partidos políticos y el diseño institucional de la fiscalización en México*, México, INAP- Colegio de Jalisco.

HOOD, Christopher (1989), "Public Administration and Public Policy: Intellectual Challenges for the 1990s", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48 No. 4, pp. 346-358.

HOOD, Christopher y Peters, Guy (2004), "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.14, No. 3, Oxford, pp. 267-282.

INTOSAI, "Simposio sobre la independencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Informe del 17° Seminario Naciones Unidas/ INTOSAI sobre Auditoría Gubernamental". Viena, del 19 al 23 de abril de 2004.

INTOSAI, *INTOSAI: 50 años (1953-2003) (2004). Publicación monográfica de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores*, Austria, Viena.

INTOSAI (2009), *Plan Estratégico 2006-2011,* Austria, Viena.

SANTISO, Carlos y Arturo García Belgrano (2004), "Politics of Budgeting in Peru: Legislative Budget Oversight and Public Finance Accountability in Presidential" Working Paper Series WP/01/04, Systems SAIS, John Hopkins University,.

SANTISO, Carlos (2009), *The Political Economy of Government Auditing Financial governance and the rule of law in Latin America and beyond,* New York, Routledge.

WALTER, David M. (2004), "Introducción al Plan Estratégico de la INTOSAI", en *INTOSAI: 50 años (1953-2003). Publicación monográfica de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores*, Austria, Viena.

ENCRUCIJADA
Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública
F C P y S - U N A M

CUARTO NÚMERO
ENERO - ABRIL 2010

Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Sergio Alcocer Martínez de Castro*

Secretario Administrativo: *Mtro. Juan José Pérez Castañeda*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Mtro. Roberto Peña Guerrero*

Secretario Administrativo: *Aureliano Morales Vargas*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Judit Bokser Misses*

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:
Alma Iglesias González

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia: *María de Lourdes Durán Hernández*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Claudia Bodek Stavenhagen

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Ricardo Uvalle Berrones

Coordinadora de Informática: *Arq. Guadalupe Gómez Goujón*
(Responsable de la Publicación Electrónica)

ENCRUCIJADA

Director: Ricardo Uvalle Berrones

Secretario Técnico de la Revista:
Maximiliano García Guzmán

Consejo Editorial:
Erika Döring González Hermosillo
Eduardo Guerrero del Castillo
Omar Guerrero Orozco
Elena Jeannetti Dávila
Roberto Moreno Espinosa
Raúl Olmedo Carranza
Nicolás Rodríguez Perego
Gerardo Torres Salcido

Contacto: maximiliano_unam@yahoo.com.mx

Diseño, integración y publicación electrónica:
Coordinación de Informática
Centro de Investigación e Información Digital

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Circuito Mario de la Cueva s/n, frente a TV-UNAM,
Ciudad Universitaria, Deleg. Coyoacán, México D.F.
CP. 04510.

w w w . p o l i t i c a s . u n a m . m x