



RED DE SEGURIDAD  
Y DEFENSA  
DE AMÉRICA LATINA

Visite nuestro website: <http://www.resdal.org.ar>

## Editorial

Este número del boletín se vertebra en torno al proyecto actual de construcción de una metodología de análisis para el abordaje de las problemáticas presupuestarias, cuyo primer paso, el seminario organizado por la RESDAL "Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario en materia de Seguridad y Defensa" realizado en Nicaragua a fines del año pasado, cumplió ampliamente las expectativas del caso en virtud de la calidad del producto obtenido. El informe reproducido en las páginas siguientes es una prueba elocuente de ello.

También debemos congratularnos por su repercusión. A principios de Febrero la RESDAL fue invitada por la OEA (Organización de Estados Americanos) a participar en la Reunión de Expertos sobre Medidas de Fomento de la Confianza y la Seguridad. Un panel especial bajo nuestra responsabilidad expuso los progresos en la construcción de la metodología y se refirió en términos más generales a la problemática de la transparencia en el presupuesto de defensa y el rol de las organizaciones de la sociedad civil. La calidad de las exposiciones motivó una segunda invitación que se concretó en Marzo y en la que se trabajó sobre la seguridad hemisférica.

Aún queda mucho por hacer pero estos pequeños grandes pasos no podemos dejar de destacarlos. El significado de aquellos eventos satisfacen los objetivos que nos hemos trazado y comulgan con una tendencia más general en lo que hace al vínculo entre el Estado y la Sociedad Civil en este particular campo de acción.

## Boletín RESDAL - Edición especial

Año II Número 10

Mayo / Junio 2003

### INDICE

1. Informe Especial: Metodología de Análisis "Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa".
2. Panel de RESDAL en la Reunión de Expertos sobre Medidas de Fomento de la Confianza y la Seguridad. Organización de Estados Americanos.
3. Listados de miembros de la Junta Directiva y Asociados.
4. **Urgente, al cierre:** 25 de mayo un traspaso ajetreado del poder en la Argentina, por Jaime Garreta.

Estamos convencidos de que la RESDAL no sólo es una instancia de promoción sino que al mismo tiempo es reflejo de una vocación participativa de la sociedad (regional) que a tal fin busca incrementar su propio capital social y cultural en un espacio que le ha sido históricamente vedado. Es evidente que detrás de este proceso amanece un sentido de responsabilidad civil que convoca al establecimiento de una nueva y más fluida relación con el Estado bajo la premisa de refundar el sentido de lo público en nuestras democracias.

Que la OEA se haga eco de esta mensaje es sin duda un dato saludable. No sólo porque fomentando la confianza mutua en materia presupuestaria contribuye a la seguridad regional sino porque también lo hace al fortalecer la democracia incentivando la participación de la sociedad civil en la formulación de políticas públicas. Desde este punto de vista la RESDAL no puede menos que congratularse, apoyando y concurriendo a este tipo de convocatorias toda vez que se realicen. ●

**Sebastián Muñoz**

Si desea asociarse a RESDAL, complete el formulario de registración en:  
<http://www.resdal.org.ar/main-regis.html>

Consultas y sugerencias: [consultas@resdal.org.ar](mailto:consultas@resdal.org.ar)



## **Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

### **Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

Por Jaime Garreta y Marcela Donadio

A pesar de que la política no representa demasiado sin la consideración del presupuesto que la corporiza, en el ámbito de la seguridad y defensa en la región latinoamericana es escaso el conocimiento y debate producidos acerca de la formulación y práctica presupuestaria. La aridez de la temática explica en parte esta situación. También, que el conocimiento relativo al presupuesto de defensa ha sido históricamente dejado en manos de los militares, o, producida la democratización, de los especialistas de los ministerios de economía. El presupuesto de defensa parece ser, en la actualidad de la región, una suerte de gran "caja negra" que pocos o ningún civil se atreve a desentrañar, a pesar de que en la mayoría de los países los debates sobre relaciones cívico-militares y defensa se vinculan privada y públicamente a los gastos estatales y a las situaciones críticas de gobernabilidad relacionadas con los problemas económicos.

Si la defensa es un bien público al que el Estado le dedica recursos que son naturalmente escasos, resulta incuestionablemente necesario que esos recursos se utilicen en forma transparente y eficiente, de modo que la propia defensa sea un producto eficaz para lo que cada país necesita. El secretismo, la ausencia de controles, o simplemente la desconsideración de la estrecha relación entre objetivos y gasto, actuarían en este sentido no sólo en detrimento de una defensa eficaz, sino de las aspiraciones y deseos de profundización democrática que guían a las sociedades en el actual ambiente global.

Consciente de ello, y dado su objetivo de promover la institucionalización y el fortalecimiento de las capacidades civiles en materia de seguridad y defensa, la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL) ha iniciado un proyecto administrado por SER en el 2000, tendiente a producir una Metodología de Abordaje al presupuesto de defensa. La idea básica del proyecto es proveer una herramienta metodológica que, en mano de los civiles que asumen funciones de defensa o desean introducirse en el tema, les permita guiarse en la intrincada trama del proceso presupuestario, evaluar su calidad y transparencia, y contribuir a un mejor diseño y resultados de la política de

defensa.

El Seminario Taller realizado en Managua constituyó el primer paso del proyecto. Surgió de la certeza de que, dada la complejidad y los escasos recursos existentes sobre el tema, resultaba necesario comenzar con una convocatoria a especialistas que contribuyeran a pensar el diseño y elementos principales que tal Metodología debía contener. Siguiendo el espíritu de cooperación y puesta en común que guía a la RESDAL, la convocatoria buscó abreviar de los esfuerzos realizados por instituciones como la CEPAL y el CHDS, los conocimientos de los escasos especialistas en el tema, y las experiencias de funcionarios y de organizaciones de la sociedad civil. La convocatoria incluyó, además de los invitados extranjeros, una importante presencia de participantes nicaragüenses con amplia experiencia en la materia y en la gestión pública. Se constituyó así un grupo reducido (aproximadamente treinta personas), de singular riqueza no sólo por la variada referencia nacional de cada uno de los participantes, sino también por la experiencia adquirida por cada uno de ellos a lo largo de sus años de trabajo práctico con referencia a este tema.

La realización del Seminario-Taller fue posible gracias al sostén financiero del National Endowment for Democracy (NED). El Ministerio de Defensa y la Asamblea Nacional de Nicaragua recibieron la iniciativa y dieron su apoyo al evento, al que también asistió el National Democratic Institute for International Affairs (NDI). Por último, y para que fuera posible su ejecución en Nicaragua, la organización contó con una fundamental tarea de Roberto Cajina, miembro de la Junta Directiva de RESDAL, quien junto con sus colaboradores hicieron posible la convocatoria nacional y la organización práctica en el lugar trabajando en conjunto con SER en el 2000.

#### **Desarrollo del evento**

Durante dos días el grupo de participantes trabajó en torno a presentaciones y debates que perseguían los siguientes objetivos:

1. Identificar los mecanismos racionales del Estado para un gasto transparente en el sector Defensa, en los niveles de planificación, aprobación y ejecución del gasto; auditoría interna, control parlamentario y control de la sociedad civil.
2. Identificar los problemas más frecuentes que enfrenta el sector civil para un manejo transparente del gasto de Defensa.
3. Establecer las bases para la investigación que se realizaría con posterioridad, a fin de completar el



## Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.

diseño de la Metodología e iniciar estudios de casos.

Las palabras en la apertura del señor Ministro de Defensa de Nicaragua destacaron ya lo que sería el espíritu del taller: la necesidad de un creciente involucramiento civil en estos temas, y de apoyar esta clase de actividades para desarrollar una cultura de defensa democrática. La constante tensión entre los compromisos de la defensa y las restricciones presupuestarias colabora a incentivar que la eficiencia y el control del presupuesto sean una de las principales funciones de los Ministerios de Defensa, así como el hecho de que la supervisión del gasto representa una parte fundamental del control civil.

La presencia del Presidente de la Asamblea Nacional de Nicaragua confirmó el invaluable apoyo a la actividad de las autoridades políticas. Completando la hospitalidad manifestada por el hermano país, las palabras de Roberto Cajina agregaron a la línea del futuro debate la consideración del contexto internacional y de las limitaciones económicas de los países latinoamericanos, así como la invitación a pensar en términos de la necesidad de una mayor transparencia teniendo en cuenta nuestras propias tradiciones.

La explicitación de los objetivos del seminario taller estuvo a cargo de Jaime Garreta en nombre de la Junta Directiva de la RESDAL. La invitación a identificar los momentos secuenciales en que el proceso del gasto militar o de seguridad se organizan, en función de un mecanismo de racionalidad que transparentará dicho gasto se enmarcó en la idea de que el tema del presupuesto debe ser encarado dentro de una problemática general que alude a la política de defensa seguida por cada Estado, y con relación a los recursos de los que este Estado dispone. Respecto de la secuencia, se la organizó del siguiente modo:

- Planificación
- Aprobación
- Ejecución
- Control y supervisión

Finalmente se invitó a los participantes a preguntarse (como guía general del evento y a fin de la elaboración de la metodología de abordaje), en cada paso del ciclo presu-

puestario, qué necesita saber el funcionario civil a cargo o el analista para:

- tomar decisiones
- que éstas sean racionales
- que éstas sean transparentes
- y que guarden equilibrio con el resto del presupuesto.

### Presentaciones y Debates

El evento trabajó en base a la siguiente mecánica: presentaciones que operaban como disparadoras de debate entre los participantes, y grupos de trabajo bajo la consigna de identificar dificultades y proponer soluciones prácticas iniciales.

Los ejes del trabajo fueron la consideración de:

- El marco conceptual.
- Las etapas del ciclo presupuestario: planificación, aprobación, ejecución, y control y supervisión (tanto del Parlamento como de la sociedad).

La primera sesión giró entonces en torno al **marco conceptual**: cómo el presupuesto debe ser encarado dentro de una problemática general que alude a la política de defensa seguida por cada Estado, y en relación a los recursos de los que este Estado dispone (las exigencias económicas del bien defensa). El acceso a la información y el marco internacional fueron temas centrales de la mesa a cargo de Héctor Assael y Christopher Sabatini, quienes pusieron respectivamente para el debate tanto la actualidad internacional sobre la materia como la experiencia vivida por la CEPAL en la elaboración de la metodología estandarizada para los gastos de defensa entre Argentina y Chile. Así, se comenzó a reflexionar acerca del contexto en el que se maneja el tema presupuestario y cómo puede generarse una mayor transparencia dentro y entre los países. Cuáles son los marcos legales existentes, cuáles las definiciones de defensa, el papel de las cancillerías y de los ministerios de defensa y economía, los problemas de información, la necesidad de generar un lenguaje común, y la construcción de bases y mecanismos institucionales que permitan controlar que los objetivos se vayan cumpliendo, fueron parte esencial del debate. Giraba en el ambiente la conciencia de que las definiciones políticas y el contexto nacional e internacional, por su incidencia, no pueden dejar de ser considerados cuando se analiza el proceso presupuestario.

Juan Ramón García Secades y Thomas Scheetz tuvieron a su cargo disparar la consideración del planteo para la segunda sesión, que iniciaba la consideración del ciclo presupuestario con la **planificación** del presupuesto de defensa:



### Informe Especial: Metodología de Análisis "Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa".

- Quién gasta (agencias)
- Cuánto gasta (partidas)
- Para qué (objetivos generales y particulares de la defensa)
- Por qué (justificación técnica, escalones logísticos)
- Cuánto tiempo (planes anuales, quinquenales, etc.)
- Cómo (plan, programa, presupuesto)

Traduciendo a un lenguaje sencillo el proceso técnico y los indicadores más comunes, los presentadores se basaron en dos ideas centrales que luego siguieron los participantes en el debate posterior: la primera, que el presupuesto de defensa debe ser considerado como cualquier otro presupuesto sectorial del Estado, y por lo tanto deben atenerse a la contabilidad pública como cualquier otra área. Los fondos, que son del Estado, no pueden ser manejados como si fueran fondos privados ni tener misterios, aunque se coincidió en que es bastante difícil esconder datos si el que debe investigar es un buen "detective". La segunda idea central de la sesión giró en torno a que la respuesta de para qué se gasta y cuánto, depende centralmente de qué es lo que se persigue, es decir de los objetivos de defensa prefijados, así como que la planificación se basa en una definición previa y clara de una política de defensa, que dará vida al presupuesto consiguiente.

Por la tarde del primer día se pasó a la tercera sesión: la **aprobación** del presupuesto de defensa. La mañana había logrado abrir la puerta de un tema difícil, y los participantes abordaban con especificidad cada sesión, construyendo un ambiente de confianza y disposición a colaborar en el emprendimiento propuesto. Luis Alaniz Downing y Leticia Salomón tuvieron a su cargo las presentaciones. El primero presentó, también con el ejemplo nicaragüense, el proceso presupuestario y su aprobación, haciendo hincapié en que cada país debe entender cuál es su proceso típico. Salomón presentó una matriz de evaluación del papel del Parlamento en la política y presupuesto de defensa, desarrollada en el marco de una investigación de la RESDAL. Los actores, el proceso de toma de decisiones y las negociaciones, las dificultades prácticas, la relación con las historias de las relaciones entre civiles y militares, las relaciones entre el Ejecutivo y el Parlamento, la asunción de las responsabilidades civiles, alimentaron tanto las presentaciones como el debate, en una sesión en la que claramente se analizó en la práctica cómo una metodología de abordaje al proceso puede resultar una herramienta útil.

## NEWSLETTER

La **ejecución** del presupuesto de defensa tuvo como presentador a Guillermo Pattillo. La intención de la sesión fue arrojar una mirada al interior de la caja negra del funcionamiento gubernamental en la región, los problemas prácticos que impiden u obstaculizan la ejecución, las consideraciones técnicas acerca de cómo se ejecuta un presupuesto, y presentar pautas para el entendimiento de las mecánicas administrativas por parte de los civiles. Algunos puntos centrales fueron esclarecidos y debatidos: la importancia de descubrir cuál es la lógica del presupuesto (que es la que finalmente dará o no la transparencia necesaria); la eficiencia en la asignación y en la operación (garantizando que los recursos sean utilizados en aquello que se busca y la que otorgará calidad); la importancia de la disciplina fiscal; cómo manejarse con las cuentas extrapresupuestarias; la naturaleza de la asignación (sobre todo cuando es anual); y algo que sería retomado en la siguiente sesión: la importancia de los incentivos que, según su naturaleza, en ocasiones favorecen la eficiencia, y en otras alimentan las posibilidades de corrupción o al menos de escasa calidad en el manejo de los fondos.

La quinta sesión inició la temática del **control y supervisión**, introduciendo la participación de la sociedad civil. Bertha García Gallegos, Briseida Lavielle y Carmen Rosa de León tuvieron a su cargo las presentaciones, donde se transmitió cómo puede involucrarse a la sociedad civil y a la academia para ayudar a una mayor transparencia y calidad en el proceso presupuestario de defensa. Así se presentó acerca de cómo estas organizaciones pueden encarar el tema del análisis presupuestario, los intereses contradictorios entre sectores, el papel de los medios de comunicación, el aparente desinterés de la ciudadanía en los temas de defensa, las dificultades del control por la falta de transparencia, y el secreto y la imposibilidad de acceder a las fuentes de información. La experiencia en organizaciones transmitida por las panelistas lanzó preguntas y consideraciones que dieron lugar a un provechoso debate, en el que se discutió sobre asuntos tales como:

- el ciudadano común, ¿es el gran ausente de las decisiones presupuestarias?
- ¿es bueno y deseable que participe?
- ¿es necesaria la especialización para participar en la toma de decisiones?
- ¿cuál es el papel de los partidos políticos?
- ¿cómo evitar convertir este tema en activismo político?

La última sesión, dedicada al **control y supervisión estatal**, persiguió comprender cuáles son los mecanismos y tipos de control, y cómo los civiles deben prestar particular atención a esta etapa del ciclo a fin de garantizar la transparencia y la eficiencia en el gasto. Carlos Wellington de Almeida realizó una presentación que giró en torno a cómo funcionan los controles internos y los externos, la necesidad de un equilibrio entre la transparencia y el secreto, la



### Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.

búsqueda de entendimiento entre actores civiles y militares, el establecimiento de sistemas de incentivos para evitar la corrupción, y la problemática de la independencia para los auditores. La necesidad del control surge de tres motivaciones principales en un ambiente democrático: garantizar que los objetivos se cumplan (control de gestión), que exista supervisión entre poderes, y que los fondos se utilicen en forma transparente para aquello que fueron presupuestados. En el debate que se produjo a continuación, los participantes y el presentador hicieron particular énfasis en la posibilidad de establecer incentivos y disuasivos como parte de la responsabilidad de la dirigencia política, y en la existencia o inexistencia en los casos particulares de indicadores de gestión.

Del análisis de las sesiones surgen puntos centrales que fueron explícita o implícitamente comunes a todas ellas, variables cuyo comportamiento debería ser observado por el civil cuando necesite afrontar la temática del presupuesto de defensa:

- El tipo o clase de *diseño político* con el que se está realmente trabajando: la existencia o inexistencia de una política de defensa con objetivos claramente definidos afecta la calidad del proceso entero; de la misma manera, es imposible referenciarse hoy en el tema sin considerar el presupuesto general del Estado y las problemáticas económicas que asolan la región.
- El estado de las *capacidades civiles* en la materia y aquellas que deberían desarrollarse: ello incluye tanto el estado de las relaciones entre civiles y militares y el peso de la historia, como la asunción por parte de los civiles de sus prerrogativas, y la capacitación de personal y el fortalecimiento institucional.
- El grado de *transparencia*: la transparencia no es una exigencia, es un hecho ineludible en el actual ambiente nacional e internacional. Ella es la que garantiza la práctica democrática y la necesaria interrelación entre los actores ejecutivos, parlamentarios, y sociales.
- La *calidad y eficiencia* del ciclo presupuestario: no sólo debe ser transparente, también debe asegurar la mejor utilización de recursos escasos, para ob-

## NEWSLETTER

jetivos definidos. El control de gestión es tan importante como el control fiscal, y la mejor forma de proveer una defensa acorde con las capacidades del país es buscar que el proceso presupuestario garantice en sus etapas la calidad y la eficiencia.

### Conclusiones

La realización de este seminario-taller ha sentado las bases para el inicio de un proceso de investigación cuyo resultado será la provisión de una herramienta metodológica que permitirá a los civiles involucrarse activamente en la problemática del presupuesto de defensa. La experiencia de los participantes, los conocimientos transmitidos, y la calidad de los debates han producido en este sentido un material fundamental, que marca el rumbo de la tarea por seguir. Dicho material surge de las consideraciones explícitas durante el taller, pero también de las preguntas y orientaciones que pudieron ser deducidas a partir de cada intervención, y puede ser dividido en dos objetivos específicos a desarrollar en cada caso nacional:

#### **Objetivo 1: Identificación de actores, dificultades y sugerencias prácticas**

Durante el mismo taller, los participantes se dividieron en dos grupos de trabajo, abocándose a la tarea de delinear las dificultades existentes en la temática y algunas propuestas de superación de las mismas, con el objetivo de proveer bases de discusión y análisis para la posterior investigación que Resdal realizará en la materia. El informe que los grupos produjeron estableció lo siguiente:

##### a) Principales dificultades que afectan al decisor en el diseño presupuestario

El problema principal observado se refiere al marco conceptual sobre el que se trabaja, concluyendo que las actitudes irresponsables del nivel superior condicionan todo el proceso presupuestario. Otras dificultades específicas encontradas fueron:

##### *Derivadas del marco político general:*

- Ausencia y /o problemas en el liderazgo político.
- Problemas en los marcos jurídicos.
- Falta de objetivos y prioridades claras en el Estado Nacional.
- Razones subyacentes que hacen a la exclusión parlamentaria del tema de la defensa.
- Debilidad de los Ministerios de Defensa por falta de capacidad civil.

##### *Derivadas de la política de defensa:*

- Confusiones respecto de quién y por qué hace la política de defensa.



## Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.

- Securitización de la política general, colocando tareas que no corresponden a la defensa.
- Falta de misiones claras para las fuerzas armadas desde la Política de Defensa.
- Incongruencia entre las amenazas y la política de defensa.
- Falta de diseño de una política de defensa por parte de la dirigencia civil.

### *Derivadas de la directiva militar:*

- Falta de diseño del instrumento militar o error en ese diseño, por excesiva atención al interés particular de cada fuerza.
- Falta de transparencia del presupuesto militar en lo que se refiere a las fuentes de obtención de recursos.

*Sugerencia:* Impulsar el análisis por parte de grupos cada vez más amplios de la sociedad de los temas de defensa como una forma de modificar la cultura en este ámbito; e impulsar por lo tanto a la sociedad y a sus representantes a definirse respecto de la política de defensa.

### b) Dificultades relacionadas con las etapas del ciclo presupuestario de la defensa

Para cada etapa los grupos buscaron identificar:

- Quién es el actor principal.
- Cuáles los actores necesariamente involucrados.
- Cuáles son las principales dificultades que tiene el actor principal.

Como idea general a tener en cuenta, se estableció que la calidad de tratamiento en la etapa anterior condiciona la calidad de la siguiente, por lo cual se propuso promover la calidad y responsabilidad, y el buen manejo de los tiempos y procedimientos. Respecto de cada etapa en particular, las conclusiones elaboradas fueron las siguientes:

#### *Planificación:*

- Actor principal: Ministerio de Defensa (en la práctica, en general, las Fuerzas Armadas).

- Actores asociados: Ministerio de Hacienda, Congreso, Consejos de Seguridad o de Defensa, Secretarías de Coordinación, staff presidencial.
- Problemas relacionados al actor principal: hay una falta de equipos mixtos de planeamiento (civiles, militares) y la tarea recae en los cuarteles generales o estados mayores.
- En muchas oportunidades las políticas de defensa suelen ser inconsistentes con respecto a las amenazas reales identificadas y por lo tanto los presupuestos planificados suelen seguir una lógica que tiene más que ver con los intereses corporativos de cada institución armada, que con la propia política de defensa.
- La planificación financiera y la militar suelen estar desconectadas. El sistema de asignación de recursos funciona con un método de techo presupuestario. Las restricciones financieras producto de los desequilibrios fiscales operan muchas veces como raseros reales de la planificación presupuestaria.
- El presupuesto es esencialmente inercial, igual que la distribución interinstitucional.
- Problemas relacionados a los actores asociados: el rol confuso o substitutivo y poco participativo, el Congreso sólo participa en la etapa de aprobación.

#### *Aprobación:*

- Actores principales por secuencia: Fuerzas Armadas, Ministerio de Defensa, Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación, Congreso con sus comisiones específicas
- Problemas identificados: las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Hacienda se convierten en actores principales, el primero por su poder de lobby y el segundo por un poder de hecho, de dominio efectivo de los recursos, ante la ausencia de acción efectiva de los otros actores. Se convierte así en un decisor casi monopólico que, además es quien suele autorizar ingresos extrapresupuestarios a las fuerzas, en una suerte de administración por crisis.
- La aprobación parlamentaria del presupuesto se reduce a un trámite formal.
- Falta de cuerpos especializados y estables, a lo largo de la secuencia de aprobación.

#### *Ejecución:*

- Actores principales: Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas.
- Actor asociado: Ministerio de Hacienda.
- Problemas: flujo de caja insuficiente o irregular por diferentes razones, distorsionando la ejecución. Diseminación no institucional de la ejecución del



## Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.

presupuesto (falta de transparencia), con violación al principio de la unidad presupuestaria.

### Control (interno):

- Actor principal: Auditorías internas del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas.
- Actor asociado: Ministerio de Hacienda.
- Problemas: falta de independencia de los órganos de control, falta de capacidad para el control, falta de transparencia. Por ejemplo, puede suceder que los controladores dependan de aquellos a quienes controlan, que estén sujetos a circunstancias y vaivenes políticos, o que los nombramientos en las estructuras de control se efectúen no tanto en virtud de la capacidad sino de las influencias.

### Control (externo):

- Actor principal: Contralorías y Congresos Nacionales.
- Actor asociado: Comisión de control (cuando la hay).
- Problemas: falta de capacidad técnica, falta de análisis críticos de los informes de auditoría interna, falta de voluntad política para el ejercicio del control, información a destiempo, desconfianza mutua y con el ejecutivo.

### Control (sociedad):

- Actor principal: Sociedad civil organizada y especializada (ONGs).
- Actores asociados: partidos políticos, medios de comunicación, universidades, organismos multilaterales.
- Problemas: desconocimiento, falta de acceso a la información por contexto cultural o por falta de marcos jurídicos que permitan el acceso, falta de acción proactiva (falta de incentivos de las dirigencias políticas), falta de interés en la sociedad, y desconfianza mutua.

A partir de estas descripciones, los participantes trabajaron en la discusión y búsqueda de soluciones prácticas a nivel general, proponiéndose lo siguiente:

### Sugerencias prácticas iniciales:

- Fortalecimiento del actor principal en cada momento del ciclo presupuestario.
- Respaldo político a los actores principales de cada momento del ciclo.
- Fortalecimiento en cada fase del presupuesto del liderazgo civil y, en donde no hubiera, construirlo; promoviendo por ejemplo que aquellos civiles que formalmente son parte del proceso se involucren efectivamente en las decisiones.
- Mejoramiento del intercambio comunicacional entre los actores principales y asociados. Por ejemplo, proponer mecanismos concretos de comunicación para cada una de las etapas del proceso.
- Conocimiento de las "partes opacas" de los presupuestos de defensa por parte de los actores principales y asociados. Relevamiento, por ejemplo, de todas las fuentes de financiamiento -con énfasis en las que figuran en partidas presupuestarias de otras instituciones estatales, las provenientes de fuentes externas, y las de legislación reservada- al comienzo del ciclo presupuestario.
- Construir espacios de comunicación para mejorar el interés público y la difusión.
- Suspensión de todos los aspectos presupuestarios que no tengan tratamiento parlamentario.
- Regulación específica de temas reservados. Producir legislación que de marco jurídico a los asuntos reservados del estado, en aquellos países donde no existiera.
- Avanzar en un proceso que permita en el mediano plazo asignar recursos a las distintas instituciones en función de las misiones que cada uno debe cumplir.
- Incrementar el rol y la participación del Estado Mayor Conjunto en el proceso de asignación de recursos a las Fuerzas Armadas.
- Implementar gradualmente una técnica de presupuesto por programas.
- Desarrollar sistemas de información consistentes entre las instituciones y el resto del sector público.
- Aumentar las capacidades técnicas mediante la creación de cuerpos de asesoría permanentes tanto en el Congreso como en el Ministerio de Defensa. Promover, por ejemplo, el nombramiento de dichos cuerpos por concursos públicos.
- Fomentar la realización de audiencias públicas, aún como mecanismos *ad hoc*.

### Objetivo 2: Definir una Metodología de abordaje al proceso del Presupuesto de Defensa

A partir de las presentaciones y debates del seminario-



## **Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

taller, ha sido posible establecer una serie inicial de preguntas que, funcionando como indicadores, permitirían a quienes deban atender el tema sin demasiada experiencia

previa, comenzar a introducirse en la "caja negra". Así, respondiendo a cada pregunta, los resultados que se obtengan para cada caso particular podrían operar como un instrumento efectivo de medición de:

- el tipo o clase de diseño político con el que se está realmente trabajando;
- el estado de las capacidades civiles en la materia y aquellas que deberían desarrollarse;
- el grado de transparencia; y
- la calidad y eficiencia del ciclo presupuestario.

Inicialmente, a partir del análisis del taller y también de la matriz de evaluación elaborada por Leticia Salomón en el marco de la investigación Resdal sobre comisiones parlamentarias, podemos proponer la siguiente serie de preguntas indicadoras iniciales para medir el comportamiento de cada una de las variables antecitadas:

### **Colaboraron en este número:**

<b>Marcela Donadio</b>	Directora SER en el 2000 - Argentina
<b>Jaime Garreta</b>	Presidente SER en el 2000- Argentina
<b>Sebastián Muñoz</b>	Investigador SER en el 2000 - Argentina
<b>Diseño gráfico y compaginación informática</b>	
<b>María Teresa Vera</b>	Directora de Sistemas SER en el 2000 - Argentina

Si desea colaborar en el próximo boletín de RESDAL, escriba a: Sebastián Muñoz [sebast@ser2000.org.ar](mailto:sebast@ser2000.org.ar)



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

a) Respecto del Marco Conceptual:

Variable	Preguntas indicadoras iniciales
Diseño Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los marcos legales propios de cada país: Constitución, leyes y otras disposiciones parlamentarias, directivas presidenciales y ministeriales, reglamentos, manuales, etc. ?</li> <li>• ¿Cuál es el diseño existente de: intereses y objetivos nacionales, objetivos de defensa, política pública de defensa, y directivas estratégicas militares?</li> <li>• Para cada uno de los anteriores: ¿cuándo fue cada uno delineado? ¿Qué actores participaron? ¿De quién fue la iniciativa? ¿Tienen consenso político y/o social? ¿Qué tipo de participación tuvo el Parlamento en su elaboración?</li> <li>• Los intereses y objetivos nacionales y los objetivos de defensa, ¿son o no tenidos en cuenta para elaborar las políticas y estrategias de defensa y militar? ¿En base a qué criterios se toman decisiones en general y decisiones presupuestarias en particular?</li> <li>• ¿Cómo se constituye el gasto de defensa en relación al gasto total general del Estado?</li> <li>• ¿Cuál es el impacto del gasto de defensa en el país? ¿Existen o no estudios al respecto?</li> <li>• ¿Sufre o no modificaciones importantes el presupuesto de defensa ante el incremento de la conflictividad?</li> <li>• ¿De dónde provienen, si existen, las iniciativas de ampliación? ¿Quién determina la cuantía del incremento presupuestario o extra presupuestario: los funcionarios civiles del Ministerio, los militares, los miembros de las comisiones parlamentarias de defensa y/o presupuesto, los jefes de bancada, el pleno?</li> <li>• Si existen ejemplos históricos de necesidades extra presupuestarias para la defensa, ¿qué partidas fueron sacrificadas para satisfacerlas?</li> </ul>
Capacidades Civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los actores principales dentro de cada país y cuál es la institucionalidad vigente?</li> <li>• Respecto del Ministerio de Defensa: ¿existe o no alguna disposición legal acerca de su carácter civil o militar? ¿Quién y cómo nombra a su titular? ¿Qué tipo de relación (horizontal o vertical) tiene con las Fuerzas Armadas? ¿En qué año y circunstancias surgió y cuál ha sido su historia de fortalecimiento/debilitamiento? ¿Existe una unidad especializada en presupuesto? Si es así, ¿quiénes la conforman y cuáles son sus funciones?</li> <li>• Respecto del Parlamento: ¿cuáles son las comisiones pertinentes al tema? ¿Quiénes la conforman? ¿Sus integrantes son civiles, militares o ex militares?</li> <li>• ¿Tienen experiencia en presupuesto? ¿Qué tipo de capacitación han recibido? ¿Dónde la han recibido? Entre los integrantes actuales, hay uno o más parlamentarios que formaron parte de esta comisión en otro Parlamento? ¿Cuál es la estructura de personal de las comisiones?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

<p>Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe o no una estrategia parlamentaria de defensa?</li> <li>• Respecto de los órganos de inteligencia: ¿cuáles son las disposiciones legales acerca de su institucionalidad? ¿De quién dependen? ¿Cuáles son sus funciones y cuándo surgieron?</li> <li>• ¿Cuál es el tipo de participación militar en el diseño general de la política de defensa?</li> <li>• Al interior de las instituciones pertinentes, ¿puede o no encontrarse civiles especializados?</li> </ul>
<p>Calidad y Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién y cómo establece qué es materia reservada?</li> <li>• Los intereses y objetivos nacionales, objetivos de defensa, política pública de defensa, y directivas estratégicas militares: ¿son de conocimiento público?</li> <li>• El marco internacional actual, que favorece la transparencia al interior de los países, ¿puede ser aprovechado para fomentar mayor transparencia al interior?</li> <li>• ¿Hay misterios en el presupuesto de defensa, comparando con otras áreas del estado? ¿Cuáles -si las hay- son las diferencias en el tratamiento de este presupuesto respecto de otros?</li> <li>• ¿Existen o no razones de seguridad o secretos de Estado que impiden a los actores (entre ellos los parlamentarios) conocer detalles de las partidas globales?</li> <li>• ¿Existen o no leyes específicas que regulan la materia reservada? Si existen, ¿cuáles son sus disposiciones?</li> <li>• El presupuesto de los organismos de inteligencia, ¿se presenta independiente del presupuesto de defensa?</li> <li>• Entre naciones: ¿cómo generar un lenguaje común para poder comparar?</li> <li>• ¿Cómo trabajar con lo que no es comparable?</li> </ul>

b) Respecto de la **Planificación** del Presupuesto de Defensa:

Variable	Preguntas indicadoras iniciales
<p>Diseño Político</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En base a qué principios y razones se establecen las bases para planificar el presupuesto?</li> <li>• ¿Cuál es el marco legal propio que establece bases para la planificación?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

<p>Capacidades Civiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen o no razones históricas que influyen en la planificación de la asignación presupuestaria a la institución militar, y particularmente en la distribución entre las fuerzas?</li> <li>• Las fuerzas de seguridad y policiales, ¿están incluidas en defensa? ¿Y los préstamos o ayudas de otros países y de organismos internacionales?</li> <li>• ¿Cuál es el papel de cada agencia en la elaboración del presupuesto? ¿Y el del Parlamento? ¿Participan las comisiones de defensa de alguna manera de su elaboración?</li> <li>• ¿Quién elabora el presupuesto de defensa? ¿Cuál es la relación entre el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas en el proceso de formulación y en el de aprobación?</li> <li>• ¿Cuál es la participación efectiva de las instituciones militares en la planificación? ¿Existe o no una unidad especializada en las Fuerzas Armadas?</li> <li>• El Ministerio, ¿integra equipos de civiles y militares para esta etapa? Si es así, ¿quién coordina el equipo o unidad técnica que se encarga de la elaboración? ¿Quién lo nombra?</li> <li>• Si ningún dato estadístico es suficiente por sí solo (gasto militar per cápita, gasto por uniformado, etc.) ¿cómo evaluar cuáles pueden ser de mayor utilidad para la planificación que debe realizarse?</li> </ul>
<p>Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construcción presupuestaria, ¿se presenta o no en forma clara, de forma que pueda ser evaluada y controlada?</li> <li>• ¿Qué estructura de programas contiene el presupuesto de defensa? ¿Son o no suficientemente desagregados? ¿Están suficientemente definidos los objetivos y actividades de cada programa?</li> <li>• ¿Se han o no argumentado razones de seguridad para no detallar subprogramas y actividades? ¿Persisten o no esas razones?</li> <li>• Respecto del establecimiento de las estructuras salariales, ¿cómo operan los distintos lobbies dentro del propio Estado?</li> <li>• Entre naciones, ¿existe o no un porcentaje de gasto políticamente correcto?</li> </ul>
<p>Calidad y Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la lógica interna del presupuesto? ¿Se refleja la política de defensa en el presupuesto (o, en su ausencia, los principios y razones que guían la acción gubernamental)?</li> <li>• ¿Se evalúan o no los ejercicios anteriores contrastando resultados con la definición de objetivos, para tenerlo en cuenta en la planificación?</li> <li>• ¿De cuánto tiempo se dispone para la planificación?</li> <li>• ¿Qué plazo establece el Ministerio de Hacienda (o similar) para que Defensa presente el presupuesto? ¿Qué proceso sigue después de su recepción?</li> <li>• ¿Con qué criterios se incorporan incrementos presupuestarios?</li> <li>• ¿Se evalúa o no la eficiencia en el gasto (relación previsión social / gasto total; gastos de capital, límites de movimiento entre capital y mano de obra, riesgos de estructuras <i>top heavy</i>)?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

c) Respecto de la **Aprobación** del presupuesto de defensa:

<i>Variable</i>	<i>Preguntas indicadoras iniciales</i>
Diseño Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el proceso de aprobación, ¿relacionan o no las comisiones de defensa el presupuesto de defensa con la política macroeconómica del país y con la política de defensa?</li> </ul>
Capacidades Civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién dispone de los fondos que son aprobados? ¿Es el Ministerio de Economía el único que posee atribuciones al respecto? ¿Existen o no riesgos de que se convierta en la práctica en un superpoder? ¿Existen atribuciones del Ministerio de Defensa que no son ejercidas?</li> <li>• ¿Qué papel tiene el Parlamento en la aprobación? Luego de aprobar, ¿exige o no cuentas? ¿Con qué frecuencia ha ocurrido ello en los últimos años?</li> <li>• Las comisiones de defensa, ¿reciben una copia del presupuesto detallado?</li> <li>• ¿Poseen o no las comisiones de defensa asesores especializados en el tema? ¿Qué función cumplen?</li> <li>• ¿Cuál es la rotación de los representantes, y cómo influye ello en el conocimiento y práctica sobre el tema?</li> <li>• ¿Existen o no enlaces militares en el Parlamento? ¿Cuál es su función específica? ¿Tienen oficina en el Parlamento, o acuden cuando se los llama?</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen o no las instituciones militares metas que justifiquen y expliquen el presupuesto solicitado?</li> <li>• ¿Puede o no la ciudadanía acceder al presupuesto general del Estado y al de defensa antes de que sea elevado al Parlamento?</li> </ul>
Calidad y Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el proceso previo a la aprobación, ¿han tenido o no las comisiones de defensa contacto con los actores propios de la etapa anterior? ¿Existe o no un mecanismo institucionalizado al respecto? Si no, ¿sería o no conveniente establecerlo?</li> <li>• ¿Existen posibilidades de introducir cambios dentro de los programas luego de que el Ejecutivo propone el proyecto de ley de presupuesto?</li> <li>• ¿De cuánto tiempo dispone el Parlamento para la aprobación? ¿Es o no suficiente para un análisis calificado y eficiente? ¿Se solicitan o no informaciones adicionales al Ministerio de Defensa o a los Jefes militares?</li> <li>• El presupuesto, ¿es aprobado o no tal cual llega? ¿Con qué frecuencia se lo ha reducido? ¿Con qué frecuencia se lo ha aumentado? ¿Por qué razones?</li> <li>• ¿Qué tipo de relación entabla la comisión de defensa con la comisión de presupuesto? ¿Existen mecanismos institucionales de trabajo entre ambas?</li> <li>• ¿Se realiza o no un análisis presupuestario de los ejercicios pasados para ser tenido en cuenta en el momento de la aprobación?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

d) Respecto de la **Ejecución** del presupuesto de defensa:

<i>Variable</i>	<i>Preguntas indicadoras iniciales</i>
Diseño Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la volatilidad del presupuesto (ver lo asignado y lo ejecutado) De allí observar: ¿es creíble el presupuesto?</li> <li>• ¿Qué efectos tienen los gastos financiados por fuentes externas sobre la predictibilidad del presupuesto? ¿A qué cuentas van los fondos de fuentes externas?</li> </ul>
Capacidades Civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán fuerte es la Dirección de Presupuesto? ¿Tiene sectorialistas de acuerdo a cada tipo de gasto, que puedan conducir y evaluar la ejecución?</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de ejecución, ¿es transparente al público y al Congreso? ¿Se informa al Congreso y al público en general acerca de cómo se ejecutaron los gastos, y acerca de la efectividad lograda por el mismo contrastando con los objetivos que con él se perseguían?</li> <li>• ¿Qué incentivos se establecen para la asignación, ejecución y control, con el fin de limitar las posibilidades de corrupción? Si no existen, ¿podrían comenzar a generarse?</li> <li>• ¿Incluye o no el presupuesto <u>todos</u> los recursos con que se cuenta? ¿Pasan o no todos estos recursos por la Tesorería? ¿Está centralizado el sistema de manejo de fondos? ¿Existen o no cuentas por fuera de las cuentas oficiales?</li> <li>• Las transferencias entre ítems, ¿son o no un proceso regulado?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de información y consolidación de registros?</li> <li>• ¿Puede el sistema de gestión asegurar que los fondos se usen eficientemente y para aquello que fueron presupuestados?</li> <li>• El reporte de la ejecución, ¿es adecuado en tiempo y contenido?</li> </ul>
Calidad y Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe o no alguna lógica en el proceso que relacione objetivos y asignaciones, y/o viceversa?</li> <li>• ¿Cuáles son las diferencias entre lo que se recibe y lo que se presupuestó? ¿Se han o no reasignado las metas?</li> <li>• ¿Se cumplen lógicamente las etapas del ciclo de gasto?</li> <li>• Si se sub-gasta o sobre-gasta: ¿qué conclusión puede extraerse acerca de la eficiencia del presupuesto y de su ejecución?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de dependencia del flujo efectivo de tesorería?</li> <li>• ¿Cuál es el lapso para el que se realiza la planificación financiera?</li> <li>• ¿Conduce el sistema de ejecución a la práctica de "deuda flotante"?</li> <li>• ¿Existe o no adecuada flexibilidad en el presupuesto?</li> </ul>

e) Respecto del **Control y Supervisión** del presupuesto de defensa:

<i>Variable</i>	<i>Preguntas indicadoras iniciales</i>
Diseño Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los dispositivos constitucionales respecto del control?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos existentes de rendición de cuentas, a nivel interno, a nivel externo (Parlamento), y a la sociedad? ¿Cuándo fueron establecidos?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

<p>Capacidades Civiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De quién dependen los que controlan? ¿Están o no subordinados a aquellos que controlan? ¿Quién protege al control interno? ¿Existen problemas de conflicto de lealtades? Si es así, ¿cómo puede comenzarse a resolverlo?</li> <li>• ¿Qué tipo de relación entablan los auditores? ¿Existen buenas relaciones sin perder la independencia?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación de los controles internos con la jefatura de la organización a la que pertenecen? ¿Y con los controles externos?</li> <li>• ¿Cómo y dónde se capacitan técnicamente los auditores?</li> </ul>
<p>Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el balance entre transparencia y secreto (reserva)?</li> <li>• ¿Cuál es la imagen pública de las instituciones controladoras? ¿Qué prejuicios existen, en los organismos controlados y en la sociedad? ¿Cómo comenzar a cambiarlos?</li> <li>• ¿Sería o no necesario establecer mecanismos de incentivos y disuasivos para que se opere con mayor transparencia?</li> <li>• Las informaciones del control interno, ¿son o no verdaderas? ¿Auxilian o no al control externo? ¿Va el control interno más allá de los procedimientos formales?</li> <li>• ¿Es o no es adecuado el proceso de auditoría interna?</li> <li>• ¿Existe o no algún tipo de auditoría externa?</li> <li>• ¿Qué ocurre si se revelan situaciones de falta de transparencia?</li> </ul>
<p>Calidad y Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos existentes para la evaluación de gestión? ¿Se han generado medidas de desempeño que permitan luego auditar si se ha cumplido lo que se debía? Si no, ¿cómo pueden generarse?</li> <li>• ¿Qué ocurre si se revelan problemas de ineficiencia?</li> <li>• ¿Recibe o no el Congreso informes sobre los controles que se realizan? Si los recibe, ¿cada cuánto tiempo? ¿Qué hacen las comisiones con esos informes? ¿Son o no tenidos en cuenta para los ejercicios posteriores?</li> <li>• ¿Puede o no el Parlamento llamar a algún alto funcionario para que rinda cuentas? ¿Ha ocurrido? ¿Con qué frecuencia?</li> <li>• ¿Puede o no el Parlamento solicitar acciones específicas a los organismos de control? Si es así, ¿cuál es el procedimiento?</li> <li>• ¿Existen estudios comparativos sobre la temática presupuestaria, que permitan comenzar a construir indicadores de gestión?</li> <li>• ¿Va el control interno más allá de los procedimientos formales?</li> <li>• ¿Se respetan o no los principios presupuestarios?</li> <li>• ¿Existen detalles de programas (especificidad) que permitan un control adecuado?</li> </ul>

f) Y finalmente, respecto del **Control y Supervisión** ejercidos por la sociedad:

Variable	Preguntas indicadoras iniciales
<p>Diseño Político</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la actitud general de la ciudadanía hacia la temática de seguridad y defensa? ¿Y la de los actores políticos?</li> <li>• Si la actitud general es de desinterés, ¿qué prácticas democráticas pueden establecerse dentro de ese contexto?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo crear conocimiento y acción ciudadana? ¿Podría trabajarse sobre puntos de interés más inclusivos que la seguridad y defensa (por ejemplo, la eficiencia en el Estado, la legalidad, etc.)?</li> <li>• ¿Existe o no conciencia y consenso acerca de la política de defensa y de las misiones militares?</li> <li>• ¿Es o no necesario, en el actual contexto político, contar con un análisis crítico independiente?</li> <li>• ¿Cuál es el peso de la historia reciente?</li> <li>• ¿Cómo manejarse con las posiciones ideológicas asumidas?</li> </ul>
<p>Capacidades Civiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe o no una situación de tutelaje militar? Si es así, ¿existe conciencia de ello en la ciudadanía?</li> <li>• Los asesores en las distintas instituciones relativas a la seguridad y defensa, ¿son civiles o militares?</li> <li>• ¿Qué capacidades deben desarrollar las organizaciones de la sociedad civil para convertir lo oscuro en transparente?</li> <li>• ¿Hay capacidad y formación ciudadana en temas de presupuesto? ¿Existen cursos especializados en el tema? ¿Se imparten en el país o en el extranjero? ¿Quiénes los imparten? ¿Cómo son seleccionados los participantes?</li> <li>• ¿Existen o no mecanismos formales para la participación ciudadana en la formulación y control del presupuesto? ¿Cuál es el marco legal al respecto?</li> <li>• ¿Tiene o no la ciudadanía acceso a las comisiones de defensa y presupuesto? ¿Puede la ciudadanía hacer sugerencias o peticiones a los parlamentarios? ¿Son o no consideradas las peticiones o propuestas ciudadanas?</li> <li>• ¿Cómo manejar la relación funcionariado / sociedad civil?</li> <li>• ¿Cuál es la responsabilidad de los partidos políticos respecto de la temática? ¿Poseen o no un equipo que maneje estos temas?</li> </ul>
<p>Transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto del acceso a la información, ¿existen o no indicadores de una cultura de ocultamiento que oscurece y dificulta el control?</li> <li>• ¿Se conoce públicamente lo que ocurre al interior de las instituciones de seguridad y defensa, incluyendo las militares?</li> <li>• ¿Cuál es la incidencia de los medios de comunicación social? ¿Y la relación con ellos de las instituciones gubernamentales, y de las organizaciones de la sociedad civil?</li> <li>• ¿Existen encuestas de opinión pública sobre el tema de seguridad y defensa, y particularmente sobre la fiscalización del gasto? Si no, ¿sería o no conveniente contar con ellas? ¿Para qué se utilizarían?</li> <li>• ¿Cuán confiables son los datos publicados?</li> <li>• ¿Pueden apoyarse las organizaciones de la sociedad civil en instituciones internacionales para obtener datos?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de apertura de la información de defensa, comparando con otras áreas del Estado? El presupuesto general (y el de defensa) ¿están o no a disposición de los ciudadanos interesados? ¿Dónde? ¿Durante cuánto tiempo?</li> </ul>
<p>Calidad y Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las normas preponderantes de reclutamiento en la administración pública?</li> </ul>



**Informe Especial: Metodología de Análisis “Hacia la Transparencia y Calidad del Proceso Presupuestario de Defensa”.**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen o pueden formularse convenios de cooperación entre las instituciones estatales y las organizaciones de la sociedad civil?</li> <li>• ¿Debería o no debería haber mayor participación de la ciudadanía? ¿En qué etapas del ciclo? ¿Mejoraría o no el proceso presupuestal con la participación de la sociedad civil?</li> <li>• ¿Están dados los requisitos mínimos para el análisis presupuestario (apertura de información, conocimiento en la materia, rigor analítico, visión estratégica, capacidad de vinculación con tomadores de decisión y de articulación con la sociedad civil)?</li> </ul>
--	---

Plantearse y responder estas preguntas, en cada caso nacional, permitirá tener una base sólida de acercamiento a quien deba trabajar con el presupuesto de defensa. El necesario desarrollo con mayor profundidad y detalle de este producto inicial será realizado por RESDAL en el próximo tiempo, y tendrá el objetivo de constituir una herramienta práctica y efectiva para brindar mayor transparencia y calidad al proceso presupuestario de defensa en la región. Sin duda las bases que ha sentado este seminario-taller han sido de extraordinaria riqueza, tal como ha intentado reflejarlo este reporte. ●



**Programa del Seminario-Taller  
Hacia la transparencia y calidad del proceso presupuestario  
en materia de Seguridad y Defensa  
2 y 3 de diciembre de 2002  
Managua, Nicaragua**

## Lunes 2 de diciembre

### Apertura

Dr. José Adán Guerra Pastora, Ministro de Defensa de Nicaragua

Ing. Jaime Cuadra Somarriba, Presidente de la Asamblea Nacional de Nicaragua

Roberto Cajina, RESDAL

### Presentación del Taller

Jaime Garreta, SER en el 2000

### **Presentación 1. El marco conceptual**

Héctor Assáel, CEPAL

Christopher Sabatini, NED

- Las Políticas nacionales de defensa
- El gasto de defensa en relación al gasto total del Estado

- Ciencia y tecnología

*Los disertantes buscaron reflexionar acerca de cómo el presupuesto debe ser encarado dentro de una problemática general que alude a la política de defensa seguridad por cada Estado, y en relación a los recursos de los que este Estado dispone (las exigencias económicas del bien defensa). Vinculación con el desarrollo científico y tecnológico, problemática de los llamados programas de modernización y reequipamiento en función del ambiente estratégico global.*

### **Presentación 2. La planificación del presupuesto de defensa**

Juan Ramón García Secades, Principado de Asturias

Thomas Scheetz, PNUD- Lincoln University College

- Quién gasta (agencias)
- Cuánto gasta (partidas)
- Para qué (objetivos generales y particulares de la defensa)
- Por qué (justificación técnica, escalones logísticos)
- Cuánto tiempo (planes anuales, quinquenales, etc.)
- Cómo (plan, programa, presupuesto)

*La presentación apuntó a analizar, también desde experiencias internacionales, cómo en la práctica se planifica un presupuesto, qué pasos deben seguirse, y cómo traducir a un lenguaje lego las especificaciones técnicas, a fin de que los civiles puedan involucrarse mayormente.*

### **Presentación 3. La aprobación del presupuesto de defensa**

Dr. Luis Alaniz Downing, Ministerio de Defensa de Nicaragua

Leticia Salomón, RESDAL

- Poder Ejecutivo (Presidencia, Ministerios de Defensa y Economía)
  - Congresos
  - Fuerzas Armadas
- ¿Cuál es el proceso de negociaciones por el cual se llega a aprobar el presupuesto? ¿Cómo se trabaja prácticamente desde que un presupuesto se planifica, hasta llegar al producto final que es aprobado? Consideraciones políticas y técnicas.*

### **Presentación 4. La ejecución del presupuesto de defensa**

Guillermo Pattillo, Universidad Católica de Santiago de Chile

- Poder Ejecutivo (Presidencia, Ministerios de Defensa y Economía)
- Congresos
- Fuerzas Armadas

*Una mirada al interior de la caja negra del funcionamiento gubernamental en la región: problemas prácticos que impiden u obstaculizan la ejecución, consideraciones técnicas acerca de cómo se ejecuta un presupuesto, pautas para el entendimiento de las mecánicas administrativas por parte de los civiles.*

## Martes 3 de Diciembre

### **Presentación 5. El control y la supervisión del presupuesto de defensa**

Carlos Wellington Leite de Almeida, Tribunal de Cuentas de Brasil

- Auditorías internas (Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas)
- Auditorías externas
- Control parlamentario

*Se buscó particularmente analizar experiencias prácticas de control (presentación del caso estadounidense), cómo realizarlo, y cuál es el papel que las comisiones parlamentarias deben jugar en ello. También, cómo dentro del mismo Poder Ejecutivo pueden establecerse mecanismos de control, y cómo los civiles pueden supervisar la ejecución que realizan los mandos militares.*

### **Presentación 6. El control de la sociedad**

Bertha García Gallegos, Pontificia Universidad Católica de Ecuador

Carmen Rosa de León-Escribano, IEPADES

Briseida Lavielle, FUNDAR



**Programa del Seminario-Taller  
Hacia la transparencia y calidad del proceso presupuestario  
en materia de Seguridad y Defensa  
2 y 3 de diciembre de 2002  
Managua, Nicaragua**

*La presentación buscó atender cómo puede involucrarse a las organizaciones de la sociedad civil y la academia en el proceso atendido en las anteriores presentaciones.*

### **Grupos de Trabajo**

*Guiados por facilitadores, los participantes elaboraron un listado de las preguntas que la Metodología debería responder, y de las pautas a tener en cuenta para la investigación que se realizará en los meses siguientes. Cada grupo contará con un relator.*

Elaboración de conclusiones metodológicas (relatores de grupo)

### **Cierre del Evento**

*Roberto Cajina, Jaime Garreta, (Junta Directiva de RESDAL)*

### **Participantes**

- *Luis Alaniz Downing, Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Carlos Arroyo Borgen, Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Héctor Assael, Consultor independiente, Chile*
- *Roberto Cajina, Asamblea Nacional, Nicaragua*
- *Lesbia Cerna, Contraloría, Nicaragua*
- *Elvira Cuadra Lira, CEI, Nicaragua*
- *Marcela Donadio, SER en el 2000, Argentina*
- *Ana Y. Espinoza, Fundación Arias, Costa Rica*
- *Bertha García Gallegos, Pontificia Universidad Católica de Ecuador*
- *Juan Ramón García Secades, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, España*
- *Jaime Garreta, SER en el 2000, Argentina*
- *Ángel González, Policía Nacional, Nicaragua*
- *Marcela Guevara, Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Briseida Lavielle, FUNDAR, México*
- *Carlos Wellington Leite de Almeida, Tribunal de Cuentas de Brasil*
- *Carmen Rosa de León Escribano, IEPADES, Guatemala*
- *Ingrid Ivette López G., Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Félix Maradiaga, Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Juan Carlos Melián Massera, SER en el 2000, Argentina*
- *Nicole Mlade, NDI, Estados Unidos*
- *Humberto Paguaga, Ministerio de Gobernación, Nicaragua*
- *Guillermo Pattillo, Universidad Católica de Santiago de Chile*

- *Pedro Prado Córdova, IEPADES, Guatemala*
- *Karen Prado Villalobos, UAM, Nicaragua*
- *Marvin Reyes Hernández, Contraloría, Nicaragua*
- *Mario Roa Tapia, Ministerio de Defensa, Nicaragua*
- *Alfonso Rodrigues, UAM, Nicaragua*
- *Christopher Sabatini, NED, Estados Unidos*
- *Aldo Sáenz, Policía Nacional, Nicaragua*
- *Leticia Salomón, RESDAL, Honduras*
- *Thomas Scheetz, PNUD, Argentina*
- *Víctor Soto, Ejército, Nicaragua*
- *Sergio Treminio Escorcía, UAM, Nicaragua*
- *Coronel Ricardo Wheelock, Ejército, Nicaragua*



Visite el boletín del  
National Endowment for Democracy  
en: <http://www.resdal.org.ar/main-nednews.html>



## Panel de RESDAL en



REUNIÓN DE EXPERTOS SOBRE  
MEDIDAS DE FOMENTO DE LA  
CONFIANZA Y LA SEGURIDAD  
ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS  
MIAMI, ESTADOS UNIDOS - 3 Y 4 DE FEBRERO DE 2003

NEWSLETTER

## **Panel Especial de RESDAL**

*"Medidas Fomento de la Confianza y la Seguridad: Transparencia en el Presupuesto de Defensa y el Rol de la Sociedad Civil"*

La Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL) fue invitada a participar en la Reunión de Expertos sobre Medidas de Fomento de la Confianza y la Seguridad. Como representantes, estuvieron presentes: Bernardo Arévalo de León, Raúl Benítez Manaut, Jaime Garreta, Juan Rial, Inés Rodríguez de Slepczuk y Francisco Rojas Aravena. En esta oportunidad, se conversó acerca del rol de las organizaciones de la sociedad civil en la promoción de la confianza mutua y la seguridad entre las naciones del hemisferio. Específicamente, el panel se refirió a la sociedad civil y la transparencia en el presupuesto de defensa dentro del marco de las MFCSS. Los participantes presentaron la metodología desarrollada recientemente por la RESDAL, que permite a los grupos de la sociedad civil monitorear la transparencia de los procesos presupuestarios del sector defensa y seguridad, tanto en su presentación como en los procesos de aprobación y ejecución.

## **Participantes del Panel**

Bernardo Arévalo de León	Guatemala
Raúl Benítez Manaut	México
Jaime Garreta	Argentina
Juan Rial	Uruguay
Inés Rodríguez de Slepczuk	Argentina
Francisco Rojas Aravena	Chile



## Lista de los miembros de la Junta Directiva y Asociados



### Junta Directiva

- [Bernardo Arévalo de León](#) (FLACSO, Guatemala)
- [Roberto Cajina](#) (Nicaragua)
- [María Celina D'Araujo](#) (Fundación Getulio Vargas, Brasil)
- [Margaret Daly-Hayes](#) (Center for Hemispheric Defense Studies, Estados Unidos)
- [Jaime Garreta](#) (SER en el 2000, Argentina)
- [Louis Goodman](#) (American University, Estados Unidos)
- [Harold Klepak](#) (Royal Military College, Canada)
- [Alejandra Liriano](#) (FLACSO, República Dominicana)
- [Ernesto López](#) (Universidad Nacional de Quilmes, Argentina)
- [Johanna Mendelson Forman](#) (American University, Estados Unidos)
- [Enrique Obando](#) (IDEPE, Perú)
- [José Antonio Olmeda](#) (España)
- [Juan Rial](#) (PEITHO, Uruguay)
- [Francisco Rojas Aravena](#) (FLACSO, Chile)
- [Gustavo Suárez Pertierra](#) (Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado,

- [Edgardo Abramovich](#) (Argentina)
- [Felipe Agüero](#) (Estados Unidos)
- [Gabriel Aguilera](#) (Guatemala)
- [Ciro Alegría](#) (Perú)
- [Soraya Altabas Kajatt](#) (Perú)
- [Jesús Aranda Terrones](#) (México)
- [Adriana Aristizabal](#) (Colombia)
- [Gustavo Aristizabal](#) (Colombia)
- [Carlos Barrachina](#) (Estados Unidos)
- [Alexandre Barrios](#) (Brasil)
- [Juan Belikow](#) (Argentina)
- [Raúl Benítez Manaut](#) (México)
- [Manuel Bernales Alvarado](#) (Uruguay)
- [Félix Besio](#) (Uruguay)
- [Liliana Bobea](#) (República Dominicana)
- [Klaus Bodemer](#) (Alemania)
- [Andreas Boeckh](#) (Alemania)
- [Adrián Bonilla](#) (Ecuador)
- [Thomas Bruneau](#) (Estados Unidos)
- [Eva Busza](#) (Estados Unidos)
- [Nestor Fabián Canteros](#) (Argentina)
- [Jorge Cardich Pulgar](#) (Perú)
- [Julieta Castellanos](#) (Honduras)
- [Hernán Castillo](#) (Venezuela)
- [Pablo Celi de la Torre](#) (Ecuador)
- [Inés Cevallos Breilh](#) (Ecuador)
- [Paul Chaves C.](#) (Costa Rica)
- [Jairo Clopatofsky Ghisays](#) (Colombia)
- [Ricardo Córdova M.](#) (El Salvador)
- [Thomaz G. Costa](#) (Brasil)
- [Rut Diamint](#) (Argentina)
- [Marcela Donadio](#) (Argentina)
- [René Armand Dreifuss](#) (Brasil)
- [J. Samuel Fitch](#) (Estados Unidos)
- [José García Caneiro](#) (España)
- [Bertha García Gallegos](#) (Ecuador)
- [Hebe Gazzotti](#) (Argentina)
- [Julián González Guyer](#) (Uruguay)
- [Diego Gorgal](#) (Argentina)
- [Carlos Gutiérrez](#) (Chile)
- [Iduvina Hernández Batres](#) (Guatemala)
- [Guillermo Holzmann](#) (Chile)
- [Domingo Irwin G.](#) (Venezuela)
- [Adam Isacson](#) (Estados Unidos)
- [Isabel Jaramillo Edwards](#) (Cuba)
- [Oswaldo Jarrín R.](#) (Ecuador)
- [Vladimir Juyar Baquero](#) (Colombia)
- [Suzeley Kalil Mathias](#) (Brasil)
- [Gerardo Le Chevallier](#) (Estados Unidos)
- [Carlos Wellington Leite de Almeida](#) (Brasil)
- [Helbert Linares](#) (Perú)
- [Juan Fernando Londoño](#) (Colombia)
- [Elsa Llerendroz](#) (Argentina)
- [Gabriel Marcella](#) (Estados Unidos)
- [David Mares](#) (Estados Unidos)
- [Edgardo Martínez](#) (Uruguay)
- [Javier Meléndez Quiñónez](#) (Nicaragua)
- [Juan C. Melián](#) (Argentina)
- [Gustavo Daniel Mignone](#) (Argentina)
- [Shiguenolo Miyamoto](#) (Brasil)
- [Alberto Molina Flores](#) (Ecuador)
- [Charles Moskos](#) (Estados Unidos)
- [Sebastián Muñoz](#) (Argentina)
- [Miguel Navarro Meza](#) (Chile)
- [Patricia Olney](#) (Estados Unidos)
- [Román Ortiz Marina](#) (España)
- [Guillermo Pacheco](#) (Guatemala)
- [Orlando Paredes](#) (Perú)
- [Carina Peña](#) (Colombia)
- [Orlando J. Pérez](#) (Estados Unidos)
- [José Fernando Pérez Reyes-Ortiz](#) (Bolivia)
- [David Pion-Berlin](#) (Estados Unidos)
- [Juan Ramón Quintana](#) (Bolivia)
- [Mario O. Ramos L.](#) (Ecuador)
- [Eliézer Rizzo de Oliveira](#) (Brasil)
- [Héctor Rodríguez](#) (Paraguay)
- [Jorge Rodríguez Beruff](#) (Puerto Rico)
- [Juan Rodríguez Kelley](#) (Perú)
- [Juan Eduardo Romero Jiménez](#) (Venezuela)
- [Iván Rubianogroot](#) (Colombia)
- [Silvana Rubino-Hallman](#) (Estados Unidos)
- [Mark Ruhl](#) (Estados Unidos)
- [Ricardo Runza](#) (Argentina)
- [Marcelo Sain](#) (Argentina)
- [Héctor Saint-Pierre](#) (Brasil)
- [Leticia Salomón](#) (Honduras)
- [Thomas Scheetz](#) (Argentina)
- [Isidro Sepúlveda Muñoz](#) (España)
- [Narcís Serra](#) (España)
- [Juan Sheput](#) (Perú)
- [Gustavo Sibilla](#) (Argentina)
- [Jorge Luis Sierra](#) (México)
- [José Antonio Sifuentes](#) (Perú)
- [Jorge Szeinfeld](#) (Argentina)
- [Luis Tibiletti](#) (Argentina)
- [Juan Gabriel Tokatlián](#) (Argentina)
- [Joseph S. Tulchin](#) (Estados Unidos)
- [José Manuel Ugarte](#) (Argentina)
- [Marco A. Valle Martínez](#) (Nicaragua)
- [José María Vázquez Ocampo](#) (Argentina)
- [Manolo Vela](#) (Guatemala)
- [Luis Fernando Velásquez](#) (Colombia)
- [George R. Vickers](#) (Estados Unidos)
- [Jorge Zaverucha](#) (Brasil)
- [Tania Zúñiga Fernández](#) (Perú)

### Miembros asociados



## URGENTE, AL CIERRE ARGENTINA

25 de mayo un traspaso ajetreado del poder en la Argentina  
por Jaime Garreta

Tras el largo difícil y tortuoso proceso político que se abrió en diciembre del 2001 cuando el presidente De La Rúa, renuncia mediante, abandonaba presuroso una casa de gobierno jaqueada por la ira de cientos de manifestantes que expresaban así su repudio a dos días interminables de represión violenta e indiscriminada por parte del gobierno, finalmente los argentinos asistimos al traspaso pacífico del poder presidencial, ahora en manos de Nestor Kirchner.

Fueron meses en que se sucedieron brevísimos e inestables interinatos presidenciales, en los que se hicieron públicas la realidad de que la Argentina estaba en situación de default y que el país abandonaba la convertibilidad, dejando atrás la paridad del peso con el dólar y procediendo a pesificar las deudas y acreencias dentro del sistema bancario, estableciendo un férreo "corset" sobre los ahorros de los ciudadanos popularmente conocido como "corralito" y "corralón". Proceso éste que finalmente desembocó en el gobierno de transición, del por entonces senador justicialista Eduardo Duhalde.

El archienemigo del ex presidente Carlos Menem asumía el gobierno en medio de un país cruzado por la protesta social y el rechazo popular hacia una clase política a la que se la acusaba de corrupta e ineficaz. Asumía el gobierno también en medio de una crisis económica inédita para este país, como resultado del agotamiento del modelo económico neoliberal impulsado por el ex ministro de economía de Menem y de De la Rúa, Felipe Domingo Cavallo.

Se superponían un cúmulo de urgencias a resolver. Por un lado la necesidad de aquietar la protesta social, por el otro, procurar salida a una economía recalentada, que llevaba más de dos años de recesión. A ello se le sumaba la necesidad de procurar una respuesta superadora al anárquico pedido popular que demandaba que la dirigencia política se fuera toda, a sus casas. Debemos añadir también, la necesidad que había de recomponer niveles mínimos de confianza de la ciudadanía en el sistema democrático, mismo que hasta entonces, sólo había mostrado una cara oscura por la ineficacia con que procuraba dar respuestas a las demandas de la sociedad. La falta de justicia, la corrupción de los funcionarios públicos, la falta de consulta y participación de la gente en la toma de las decisiones, el enajenamiento del patrimonio nacional durante la era menemista, junto a la inoperancia del inconcluso gobierno de De La Rúa, solo agregaban una cuota de mayor dramatismo a esa crisis terminal de la Argentina heredada por Dhualde.

Su año y medio de interinato presidencial, con sus más y sus menos, permitió que la Argentina que recibió Kirchner hace unos días atrás, que dista de ser perfecta, es hoy gobernable. En su sabiduría, la sociedad argentina supo transformar la ira y su rechazo hacia la dirigencia política, en paciencia primero y en presencia masiva y crítica en el acto comicial, asestándole un golpe definitivo al icono del modelo neoliberal, quien terminó auto inhibiéndose de ir al "ballotage" ante la certeza de que perdería por cifras monumentales.

Paradójicamente el flamante presidente, que llega al cargo con un precario apoyo del 22% de los votos recibe, sin embargo, a la salida de su ceremonia de asunción, el respaldo de miles de argentinos que lo vivaron a lo largo de su periplo entre el edificio del Congreso Nacional y la Casa de Gobierno y colmando la histórica Plaza de Mayo. Esta presencia inesperada en la plaza llevó a la prensa a preguntarse esa misma noche ¿Será que Kirchner está despertado una nueva cuota de esperanza en la gente? Esta es sin duda una respuesta que es difícil de responder categóricamente.

Lo que sí se puede observar es que este es un presidente que tendrá que procurar ensanchar, lo más rápidamente posible, su base de sustentación política propia dentro y fuera del peronismo, si es que no quiere depender, para gobernar, del poder prestado de los dos grandes caudillos del peronismo o de la naciente estrella independiente como lo es el ex -ministro Delaruista, Lopez Murphy.



Tampoco son pocos los desafíos a los que se enfrenta en lo inmediato. Ello es así, si analizamos que rápidamente tendrá que discutir el tema de la deuda externa con los acreedores y los organismos financieros internacionales, quienes no han quitado la presión sobre la Argentina y que a diario llegan con nuevas exigencias para nuestro estado. Deberá cerrar el tema de desfinanciamiento del sector bancario argentino, lo que presupone tener respuestas a problemas tan entrecados como lo son los deudores de créditos hipotecarios a los que se les han suspendido las ejecuciones desde hace más de un año, o el endeudamiento que tienen los mismos bancos con el Banco Central por el tema de los encajes. El todavía explosivo tema de la crisis social, agravado por las recientes inundaciones en la provincia de Santa Fe, cierne su amenaza en el horizonte del corto plazo presidencial, también. Del mismo modo operan de forma apremiante sobre el gobierno algunos conflictos gremiales como lo es, por ejemplo, el del postergado tema de la actualización de los salarios de los docentes. El flagelo de la inseguridad urbana, no es un tema menor que también requerirá atención urgente de parte de las actuales autoridades.

En otro campo, Kirchner llega al gobierno sin gozar de una confianza plena de parte de las actuales autoridades estadounidenses, lo que hace incierto el panorama de las relaciones futuras de Argentina, con ese importante país y lo que es peor, sobrevuela la idea de que en realidad ésta corre el riesgo de quedar alineada, innecesariamente, junto con aquellos países de la región, que como es el caso de Venezuela o Cuba, hoy mantienen relaciones conflictivas con aquel país.

Sin embargo Kirchner ha procurado desde el inicio transmitir gestos públicos orientados a mostrar que su gobierno no pecará de indeciso como lo hiciera el de De La Rúa, ni tampoco de superficial, faraónico o corrupto como el de Menem. De todos modos, requerirá de mucha sabiduría, capacidad y prudencia del presidente para conducir los cambios profundos que deberá producir, si es que desea mostrar que, el suyo, es verdaderamente un gobierno diferente.

Los efluvios de su comprensible alegría, junto a la de sus partidarios por haber alcanzado legal y legítimamente la más alta magistratura de este país, han quedado atrás. Por delante se enfrenta a una tarea enorme y aun cuando las dudas que muchos seguimos teniendo sobre la posibilidad de un éxito, sin tropiezos mayores a corto plazo, sea grande, sinceramente le deseamos que el suyo sea un gobierno que lleve a la Argentina hacia un mejor destino. Nos lo merecemos todos los que amamos y padecemos a este sufrido país del cono sur latinoamericano. ●



Estimados colegas,

En nombre de la Comisión Directiva de RESDAL lamento tener que informarles que hace apenas unos días, como consecuencia de una prolongada dolencia física ha fallecido el Dr. René Dreifuss de Brasil. Quienes tuvimos el placer de conocerlo personalmente acordarán conmigo que la pérdida es enorme, dada su elevada calidad profesional, así como también por su estatura humana. Nadie podrá olvidar ni sus posturas académicas, siempre encarnadas en un pensamiento original, ni sus comentarios personales, siempre apuntando a una visión más humanizada de nuestras sociedades. En lo individual, quienes tuvimos el privilegio de que nos distinguiera con su amistad sentimos ya el enorme vacío que su ausencia nos deja. René no se doblegó nunca a la dolencia severa que lo aquejaba. Era por sobre todas las cosas un optimista empeinado, cargado de proyectos a futuro, a pesar de ser conciente de las dificultades por las que estaba atravesando. Es por eso que esta pérdida es enorme. En nombre de todos los colegas de RESDAL, en nombre de tus amigos, querido René te despedimos con un respetuoso y afectuoso aplauso, sabiendo de antemano que desde algún lugar tu estarás aprobando esta manera poco seremoniosa en que te despedimos. Hasta siempre querido amigo.

Jaime Garreta  
Comisión Directiva  
RESDAL