



ESTÁNDARES NORMATIVOS DE LOS PROCESOS ELECTORALES NACIONALES¹

Carolina del Sol LEDEZMA²

Introducción

Como punto de partida del presente trabajo considero importante elucidar los motivos de la selección del título como objetivo de la tarea a desarrollar. En primer lugar al hablar de estándares conforme la Real Academia Española,³ hago alusión a aquellos marcos que sirven de referencia y/o modelo a los procesos electorales realizados en nuestro país. Estos incluyen tanto los de índole normativa- legal, propiamente dichos, vigentes al momento de desarrollo de dichos procesos, como también aquellas aspiraciones como "ideal" propensas a la mejora de calidad integral de éstos.

En cuanto al Proceso Electoral, de su definición "...como una serie continúa y concatenada de actos complejos de efecto preclusivo, destinados a instrumentar y facilitar la realización de los comicios y a encauzar por las vías adecuadas la manifestación de la voluntad popular" (Pérez Corti, 2012: 195), surge claramente que el mismo no se reduce al proceso de votación y/o comicios propiamente dicho, sino al ciclo que ellos componen. A esta idea agregó que estos actos constituyen las vías por las cuales se designan aquellas autoridades que conducirán las instituciones que conforman nuestro sistema democrático de gobierno.

Dicho esto, es momento de plantear el objetivo de estudio y/o hipótesis consecuentes del presente trabajo. Aquí se pretende argumentar que la concreción de mayores estándares — en el sentido explicado *ut supra*— conlleva a la realización de procesos electorales dotados de mayor legitimidad, lo que se verá reflejado en mayor calidad institucional democrática.

¹ Este trabajo se realizó para la aprobación del Curso de Nivel de Posgrado "Derecho Electoral Argentino y Pampeano" dictado en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, bajo la dirección de la docente Helga LELL.

² Licenciada en Ciencias Políticas - Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Correo electrónico: caroledezma24@hotmail.com.

³ *1. adj. Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia. 2. m. Tipo, modelo, patrón, nivel.* - Real Academia Española – Diccionario de la Lengua Española – Disponible en sitio www.rae.es – Consultado 17/09/2014

Aunque no se desconoce que el camino seleccionado no constituye un planteo conceptual y/o de investigación novedoso, sí creo que el hecho de reiterar la “preocupación” sobre determinado proceso, volver a revisar su desarrollo, componentes, herramientas, etc., da cuenta de que hay algo de él que “hace ruido” en su evolución y/o resultados, sobre todo, teniendo en cuenta la práctica continua dentro de un gobierno democrático desde el año 1983 en nuestro país. Observar cuáles son los puntos débiles como así también aquellos a preservar y/o profundizar dentro de los procesos electorales, con inclusión de los lineamientos comparados a imitar, son los pasos inmediatos de esta tarea en ciernes. Lo que se aproximaría a una aplicación del modelo de “Mejora Continua de Procesos”, de la Ciencia de la Administración, cuyo empleo en el ámbito y gestión públicos es creciente (Suárez Barraza1, Manuel F y Ramis, Pujol Juan, 2008: 74-86).

Entre los varios elementos que integran el régimen democrático en el que se desarrolla la vida institucional de nuestro país, se destaca la alternancia en el poder político para lo cual se realizan los comicios en forma periódica, por los que se procede a la elección de aquellos que ejercerán el mandato popular previsto por el sistema representativo de gobierno. Estos procedimientos no son los únicos que integran el sistema citado. Aunque sí constituyen uno de los pilares, en cuanto significa el modo legal de adquisición del poder. En tanto estos procedimientos cuenten con legitimidad, quienes resulten elegidos a través de ellos, también tendrán su porción de legitimidad asegurada, por lo menos en lo que respecta a su obtención de cuota de poder, más allá de su actuación dentro de la institución para cuya pertenencia y/o dirigencia compitió.

“Así, asegurar un proceso electoral que permita la libre y transparente expresión de la voluntad popular se convierte en una necesidad imperiosa. Ya que de lo contrario, se desmorona todo el edificio institucional que en él se sustenta, en tanto las autoridades que surjan de comicios viciados no serán legítimas y ello se trasladará a la falta de validez de sus actos. Además, todo esto importa una serie de graves actos inconstitucionales y podríamos seguir, pero creemos que lo ya relatado es por demás representativo del valor insustituible que posee todo proceso electoral en el seno de la democracia.” (Sabsay, Daniel)

¿Cuáles serán, entonces, los canales y condiciones de los procesos electorales que permitan la manifestación más auténtica de la voluntad popular y cuáles son aquellos

marcos de actuación para canalizarla? Esta pregunta se encuentra estrechamente vinculada con la expresión “transparencia” que, como calificación genérica, es el adjetivo por excelencia que se reclama sobre los procesos electorales en todas sus instancias, por la simple razón que cuanto más genuinos sean ellos, más fiel será la manifestación de esa voluntad popular. Por este motivo, aquí nos centraremos en la transparencia de los procesos electorales como un objetivo y en tres dimensiones que considero fundamentales para la obtención de mayor transparencia.

En primer lugar se analizará la transparencia desde la dimensión de la oferta electoral, en cuanto a la modalidad de selección de esa oferta desde los partidos políticos; luego respecto a la dimensión informativa - en vinculación con la oferta mencionada en el apartado que antecede – en una doble faz, una en cuanto a información/formación de los electores y otra en cuanto a la capacitación de los organismos electorales y por último una breve reseña sobre la dimensión de la independencia de los organismos electorales y su funcionamiento.

Es importante destacar que las dimensiones a analizar no responden a una selección antojadiza, ni exhaustiva mucho menos, sino a aquellas por cuyos cauces han transcurrido las últimas modificaciones normativas de nuestro país y por los cuales demanda la sociedad. Reitero, los parámetros disponibles para abordar son realmente numerosos, no en alusión a la necesidad de mejoramiento de cada uno de ellos, sino en referencia a la multiplicidad de actores, organizaciones y/o instituciones que se implican en los procesos electorales, destacando las particularidades que se generan en cada uno de ellos atento a las variables cuanti y cualitativas.

Como toda tarea intelectual, partir de un marco teórico que nos ubique en un punto de inicio desde donde también observamos qué nos puso en este lugar y qué es lo que viene, nos lleva a buscar la óptica desde donde pongamos en consideración nuestro pensamiento sobre o en relación a determinado asunto. Como dijimos, partimos de la idea de evaluar cuáles son —más allá de los vigentes— aquellos estándares de transparencia que regulan los procesos electorales, a los fines de mejorar la legitimidad de estos y su consecuente “derrame” cualitativo hacia nuestra institucionalidad democrática.

Partiremos, entonces, de aquellas nociones de las teorías institucionalistas y neo-institucionalistas y su concepto de calidad institucional, cuya visión se desarrolla en el título siguiente.

1) Marco teórico

Como se indicara previamente, se tomará de marco de referencia de análisis, las teorías institucionalistas y neo-institucionalistas, en consonancia con la noción de calidad institucional. Sobre estas teorías cabe hacer una breve reseña —por no ser este el punto de investigación ni el objetivo del trabajo desentrañar los orígenes o evolución de ella, sino tomar las herramientas brindadas para el análisis político-. Respecto de este marco teórico cabe indicar que para los institucionalistas las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para el logro de sus objetivos. *“Las instituciones son esquemas, normas y regulaciones humanamente divisados que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hacen predecible y significativa la vida social (Scott, 2001; North, 1990, DiMaggio and Powell, 1991)* Para el neo-institucionalismo, las organizaciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que dan significado al comportamiento social, por lo que para ellos la importancia de los marcos normativos y las reglas de comportamiento reside en que los mismos son útiles para guiar, encauzar y crear poder en las organizaciones.

“Surge como un conjunto de reglas que determinan los procesos de la reforma institucional a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos para la formulación e implantación de políticas públicas y que tienen un impacto en los resultados medidos en términos de crecimiento y desarrollo...Los análisis en ciencia política desde la perspectiva del nuevo institucionalismo a partir de las consideraciones de la elección racional de los individuos a los incentivos que ofrecen las instituciones entendidas como las reglas que prescriben, proscriben y permiten los comportamientos.”(Vargas Hernández José, 2008)

La referencia a la noción de calidad institucional, se vincula con la premisa de que “la calidad de gobierno importa”, así lo demuestran las constantes mediciones de calidad institucional en los países en vías de desarrollo, cuyos resultados calificativos resultan herramientas para la toma de decisiones de negocios y políticas en los mismos.

“La forma en la que el poder es ejercido a través de las instituciones políticas, económicas y sociales de un país condiciona sus posibilidades de desarrollarse sustentable y equitativamente.”

“la noción de calidad institucional tiene un aspecto prescriptivo que se deriva de los valores que la inspiran: la legitimidad democrática de los gobernantes, la participación de los gobernados, la responsabilidad de los órganos de gobierno frente a la ciudadanía, la transparencia en la gestión de los asuntos públicos, la articulación entre los intereses públicos y privados, la resolución de los conflictos de acuerdo al derecho, y la efectividad del Estado para proveer bienes y servicios públicos y promover el crecimiento con inclusión. Estos valores constituyen en sí mismos la base de una agenda de reforma para cuya promoción los indicadores de calidad institucional tienen un gran potencial que hasta ahora ha sido poco explotado.” (Straface y Page, 2009).

2) La transparencia de los procesos electorales desde la selección de la oferta electoral al interior de los partidos políticos

La única vía democrática prevista legalmente a nivel nacional para el acceso a la competencia por los cargos electivos es a través de una candidatura oficializada en el marco de un partido político (Ley N° 23.298). Por lo tanto, que ellos se expresen y abran a la sociedad a través de prácticas democráticas en sus procesos de funcionamiento interno —el que no está acotado solamente a la presentación de candidaturas, pero sí es esta una de las tareas fundamentales— resulta necesario para el fortalecimiento de calidad y confianza en los procesos de selección ulteriores. Al analizar la importancia de regular, supervisar y/o fiscalizar la vida interna de los partidos políticos como estándar de calidad de transparencia, podemos observar en nuestro país una importante tendencia a través de la última reforma política del año 2009 de la ley N° 26.571 “Ley de democratización de la representación política, transparencia y la equidad electoral”. Sintéticamente la reforma tenía entre sus fines más destacados el aumento de representatividad de los partidos políticos, profundizando la democracia al interior de ellos y darle transparencia al proceso electoral en su conjunto, con medidas tendientes a dotarlo de mayor equidad en sus procedimientos y respecto de sus participantes.

A través de la citada ley, se regularon las elecciones P.A.S.O. – Elecciones primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias – difiriendo fundamentalmente de la legislación respectiva previa en cuanto a la obligatoriedad y/o apertura de estas. Justamente no es casual que el paso dado responda a una necesidad imperiosa del sistema, de regular, ceñir y dar significado al actuar de parte de sus actores principales, conforme el análisis institucionalista. De las P.A.S.O, entre otros rasgos, resultan las candidaturas para las elecciones generales, para aquellas fuerzas que hayan superado el 1,5% de los votos válidamente emitidos en el distrito que se trate. La última reforma electoral ha abonado la democratización de los partidos a pesar de las críticas de los detractores de esta parte de la reforma, conforme los cuales su implementación fue detrimento de sus elecciones internas y la “intromisión” de otras fuerzas pares en “sus asuntos internos”. Desde los analistas políticos esto puede verse como una intromisión a la vida interna de los partidos políticos, o desde otra óptica como una forma de dar transparencia a los procesos de selección de candidatos y fortalecer el sistema político a través de buenas prácticas.

Sin tener una visión pesimista y/o negativa, es importante destacar que así como esta medida significó un avance sobre la vida interna de los partidos políticos, junto a otras medidas contenidas por la citada ley, aún restan elementos, prácticas y/o maniobras a corregir dentro de los partidos políticos en cuanto al modo de selección de sus candidatos. Al respecto y vinculado con esto – como una solución al imperio del orden de las candidaturas que continúa siendo bastión de las clases dirigente partidarias- la alternativa sería la implementación de la oportunidad de que el elector pueda alterar los órdenes dentro de las boletas, tachar y/o indicar preferencias, etc.

Para finalizar este punto, debo indicar sostengo la posición y/o iniciativa tomada por los redactores de la legislación en tratamiento, ya que la evolución que ha llevado la política argentina al estado de situación de los partidos políticos actuales, disgregados incluso a su interior; donde en lugar de hacer el ciudadano una elección en cuanto a su afinidad ideológica y/o pensamiento, elige por aquello donde su voto valga más, haciendo de esto un juego de suma cero, del que los partidos cuentan en números electorales con apoyo y/o acompañamiento que no son reales ideológica e intelectualmente y a una errónea

manifestación de la voluntad popular y/o representación de las distintas realidades de un país federal como el nuestro, restringiendo la voluntad soberana del elector. Como se describe Barrera

“...Por la década de los ochenta en América Latina, según lo señala Flavia Freidenberg después de los procesos de democratización, los partidos políticos se ocuparon únicamente en la contienda electoral externa, tratando de ganar elecciones para obtener cargos públicos, descuidando la opinión de los militantes en la toma de decisiones y la transparencia de sus procedimientos internos, los actores intrapartidarios hacían poco caso al modo en que se tomaban las decisiones internas, así como quienes participaban en ellas. Se tenía la creencia de que para ganar ante la ciudadanía en las urnas era necesario mostrar un partido sólido, unido y sin disidencia. Sin embargo, a medida que los procesos electorales se fueron desarrollando, la opinión pública se manifestó en contra de la actuación de los partidos políticos...al carecer de normas jurídicas que regularan su vida interna se fueron convirtiendo en negocios particulares, a la vez que realizaban una desafortunada gestión que agudizó en los contextos de crisis económicas.

No podemos soslayar que cuando no existen los suficientes controles democráticos, los partidos pueden apoderarse de las instituciones y desviar sus actividades normales y ordinarias...debido sobre todo a la intención de las élites dirigentes que ansían mantenerse en la cúpula del poder.

Jaime Cárdenas Gracia expone que para que la democracia interna de los partidos sea realizada en forma integral debe ser consustancial a un funcionamiento democrático en el exterior, es decir al reconocimiento del pluralismo, al pluripartidismo de la igualdad de oportunidades entre los partidos, del respeto por el derecho de los otros partidos, al “juego limpio”, respeto por la libertad de creación de otros partidos, y en general al comportamiento democrático frente a la sociedad y frente al Estado, por tanto se estima que un partido político es democrático si en su seno se respetan y garantizan los derechos fundamentales de los afiliados, aplicando medidas, mecanismos y controles para velar por dicha garantía, teniendo siempre en consideración valores tales como la libertad, la igualdad, la justicia y el pluralismo democrático (Rodríguez Barrera, 2012: 119) .

Así el mismo plantea la disyuntiva de optar por la vía reguladora y/o de plena libertad a los partidos, sosteniendo que la ventaja de la primera alternativa – dentro de un contexto de respeto de las garantías democráticas

“El derecho puede brindar, sino la solución absoluta al problema que presenta la oligarquía, si vías eficaces para frenar esa tendencia antidemocrática. En todo caso, se requiere un soporte constitucional explícito y una regulación jurídica definida, exhaustiva, compleja y prolija. Se trata de perfeccionar a los partidos políticos en el marco de las normas, principios y valores fundamentales para que funcione mejor la democracia.”

Indicando el modelo Mexicano donde los partidos políticos, además de tener reconocimiento constitucional como es nuestro país, la regulación jurídica de su vida interna, desde la reforma de 1996, optando por la ordenación legal de la vida interna de los partidos políticos bajo el principio democrático, incluso a través del control jurisdiccional, con la implementación del Juicio para la Protección de los Derechos Político-Electorales de los Ciudadanos.

3) La transparencia de los procesos electorales desde la información disponible

3.1) La información y la formación del electorado

Describir la transparencia de los procesos en cuanto a la información disponible dentro de éstos, es el objetivo de este punto. Primero desde el aspecto de formación e información de los electores. Resulta, a mi entender, fundamental en toda sociedad democrática la disponibilidad de la información. Por muy reiterado que parezca, no es posible realizar una buena elección (en alusión a la acción, no a lo electoral estrictamente) si el elector no está informado sobre lo que va a elegir, para qué y entre qué debe elegir. Si bien es cierto y notorio que con suficiente anticipación – a modo de ejemplo - estamos a casi poco más de un año de las próximas elecciones presidenciales y podemos observar en cualquier ruta de nuestro país, incluso en algunas ciudades también, grandes pasacalles con nombres de reconocidos políticos en funciones con el número 2015 en clara alusión a sus posibles candidaturas; desde temprano comienzan a ponerse en danza nombre, alianzas, etc., pocos son los que se preocupan por “informar” realmente al electorado sobre el contenido y/u objetivos de la próxima elección. Considero que no es un detalle menor que las próximas elecciones resultarán las terceras luego de la entrada en vigencia de la ley 26.571 con la implementación de la P.A.S.O; si bien los resultados de aplicación de ellas, estimo han sido fructuosos por

ser los primeros procesos en cuanto a porcentajes de asistencia, votos válidos, etc. es importante seguir profundizando en la información del votante.

Normativamente la citada ley ha regulado los espacios publicitarios audiovisuales destinados a los partidos políticos y sus campañas; pero en cuanto a la capacitación del electorado sigue existiendo cierto margen de débito, no se han tomado mayores decisiones y/o implementado programas sostenidos. Si bien la Dirección Nacional Electoral tiene entre sus responsabilidades primarias *“Entender en la difusión y capacitación respecto de la normativa en materia electoral, los procedimientos y la información electoral y de partidos políticos...”* (Dirección Nacional Electoral Institucional), la propuesta es que en cuanto a la capacitación del electorado, también esté de alguna manera regulado en referencia a los espacios que se debe dedicar en las grillas televisivas y/o radiales como lo ha hecho la última legislación con los espacios audiovisuales para las campañas, no solo acotado al tiempo de ellas. Destacando un punto muy importante a tener en cuenta como son las características particulares que presenta un país federal como el nuestro y la vastedad del territorio. Es importante respetar - dentro de las posibilidades- las particularidades que se puedan presentar: ejemplo, aquellos lugares que no cuentan con redes de tendido eléctrico, las que no tendrán acceso a espacios televisivos y/o radiales, tratar de que las mismas se procuren por otros medios y/o instituciones gubernamentales como pueden ser las escuelas, centros de atención médica, etc. Otro ejemplo lo constituyen los votantes privados de su libertad al momento del acto electoral y el caudal de información previa que llega a los mismos, sobretudo en cuanto al respeto de sus derechos como votantes y al acceso de la oferta electoral en su totalidad. Es fundamental la garantía de poder realizar un voto informado, a pesar de que el ejercicio de la soberanía está regulado a través de la figura de la “obligatoriedad” en nuestro país, no debe resultar ajena a cada uno de nosotros la necesidad de informarnos sobre lo que nos corresponde en cuanto a derecho y obligaciones respecto de dicho ejercicio. Por lo tanto así como se encuentran regulados los espacios audiovisuales a los fines de campañas políticas, también sería necesario la regulación de los espacios y/o canales de información ciudadana con las indicaciones mínimas para cada proceso electoral en particular. Así en Perú, el Jurado Nacional de Elecciones (Jurado Nacional de Elecciones. Perú) viene impulsando -en

todo el territorio nacional y con notoria participación social- un proceso educativo con fuerte orientación hacia la cohesión y la madurez cívica. Como se expresara más arriba, si bien los resultados de la aplicación de las P.A.S.O no resultan por si solos cuestionables en cuanto a la finalidad de su imposición, deviene necesario poder trabajar sobre los defectos de aplicación de las mismas en las próximas elecciones. Sobre todo en cuanto a hacer saber al electorado todo aquello sobre la oferta política que va a encontrar al momento de ingreso al cuarto oscuro y saber qué es lo que tiene que elegir sobre la misma, en relación de la futura elección general; en particular por los agregados implementados en cuanto al diseño de las boletas – colores, fotos, etc – y otro tipo de ofertas como resultan ser las listas espejos y/o colectoras. Ya que una de las críticas mayores a la implementación de las P.A.S.O fue el agotamiento de la actividad cívica del electorado, estimo que si realmente se informara acabadamente al mismo sobre lo que debe votar y la relevancia para las elecciones generales, harían mucho más efectivos y auténticos sus resultados, al poder conformar una decisión más elaborada y racional, no solo pensando en que se va a elegir, sino también como delinear el futuro tablero de juego en las elecciones generales. Empoderar al votante, fortaleciendo su poder soberano, considero no debe resultar tarea de menor importancia para los partidos políticos, a quienes en definitiva en estas elecciones interesa captar votantes, por lo que sería bueno la implicancia de los mismos en campañas de comunicación cívica e instrucción electoral. Me parece pertinente y de modo breve, hacer aquí una alusión a lo que se mencionó en el párrafo que antecede, las denominadas listas colectoras, espejo, candidaturas múltiples y/o “testimoniales”; constituyen éstas diversas manifestaciones de la oferta electoral, cuya acabada comprensión en cuanto a sus fines, estimo, permitirá al elector realizar una selección más genuina de su voluntad popular, en caso de que se persista en estas prácticas. Aspirando a la eliminación de estas en pos de la transparencia de la oferta electoral, como sucediera en la reforma, por la que se eliminaron las listas espejos y ciertas candidaturas múltiples.⁴

⁴ Las candidaturas múltiples ocurren cuando el partido, postula a su referente partidario más reconocido, encabezando en forma paralela las boletas para la categoría de presidente y diputados nacionales, por ejemplo.

La ley 26.571, dio importantes pasos de avance, en cuanto a la modificación de los distintos tipos de ofertas de las candidaturas por medio de las boletas, como fuera la eliminación de las listas espejo y en cierto modo algún tipo de candidaturas múltiples, ya que en lo que a éstas últimas respecta legislación actual no impide que se sigan utilizando siempre y cuando sean de diferente nivel, es decir una para el nivel nacional y otra para el nivel provincial (Ley 26.571, art. 22). Si se eliminó la posibilidad de oficializar listas espejo para las elecciones.⁵ La ley dispone que cada agrupación concurra a las elecciones generales con una sola lista y no admite la coexistencia de listas, aunque éstas sean idénticas entre las alianzas y los partidos que las componen (Ley 26.571, art. 88, modificatorio del Código Electoral Nacional), imposibilitando así la existencia de listas espejo. Sin embargo, han subsistido dos formas que tienden a la confusión de la oferta electoral, las candidaturas testimoniales, sobre las que no se ha incluido ninguna medida destinada a desincentivar el uso de los partidos.

“La utilización de las candidaturas testimoniales en forma sistemática constituye una práctica que tiende a confundir al elector, y afecta directamente uno de los componentes centrales de la democracia representativa. Además, la presentación de candidatos sin voluntad de asumir resiente la legitimidad del régimen representativo.”⁶

Pero sin duda la crítica más importante en cuanto a la oferta electoral propiamente dicha es la falta o parcial regulación normativa de las listas colectoras.

“...por colectora de votos debe entenderse aquel mecanismo de cooptación electoral de sufragios que tiene lugar en regímenes con sistema de boleta partidaria fraccionable; y

⁵ “Esta estrategia electoral consiste en el acuerdo entre dos o más fuerzas políticas destinado a imputar la totalidad de los votos obtenidos en un proceso electoral por cada una de ellas, a aquella que haya logrado el mayor número de sufragios para uno o varios cargos específicos, previamente acordados y para los cuales han postulado todas al o los mismo/s candidato/s” Perez Corti, José M. “Derecho electoral argentino: Nociones” 2ª Ed.- Córdoba: Advocatus, 2012: 109.

⁶ “hacen referencia a la estrategia de postular como candidatos a funcionarios en ejercicio que gozan de popularidad o buena reputación y que difícilmente vayan a dejar su cargo en caso de ser electos. Esto se debe a que el cargo que ocupan es, habitualmente, de mayor jerarquía que aquel para el que se postulan “testimonialmente”. Ana María Mustapic - Gerardo Scherlis - María Page. “De colectoras, espejos y otras sutilezas. Claves para avanzar hacia una oferta electoral más transparente”. Documento de Políticas Públicas | Recomendación N°90. Programa de política y gestión de gobierno área de gestión pública. CIPPEC. Febrero 2011. Disponible en <http://www.cippec.org/>. Consultado el 19/09/2014.

que consiste en que al tramo de la boleta correspondiente a un candidato de un partido o alianza determinada para un cargo con clara proyección sobre un vasto territorio, se le adhieren o adosan los tramos correspondientes a candidatos postulados por otras fuerzas políticas para distintas bancas o cargos, generalmente con menor proyección político-territorial.” Perez Corti, 2012: 114).

Lo que la reforma no subsanó fue la vaguedad del Código Electoral Nacional respecto de las condiciones para la oficialización de boletas (arts. 60 al 62). Por este motivo, las listas colectoras aún son viables tanto en la instancia de las PASO, como en las elecciones generales, en el nivel nacional y entre niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) allí adonde las elecciones son simultáneas. Incluso, algunas posturas sostienen que la aparición de listas colectoras puede verse incentivada porque la reforma ha incorporado la posibilidad de que agrupaciones de distrito integren alianzas nacionales (Ley 26.571, art. 10, modificatorio de la Ley 23.298). Mediante una norma reglamentaria de la Ley 26.571, se dispuso que las agrupaciones podrían celebrar “acuerdos de adhesión” en función los cuales la boleta de una agrupación para cierta categoría se podría adherir a la boleta de otra agrupación (Pomares, Scherlis y Page).

Las propuestas a los fines de alcanzar mayor transparencia de la oferta electoral claramente son la necesidad de una normativa expresa por la que se prohíban las listas colectoras, - como se hizo con las espejo y múltiple - y/o regulación de las testimoniales sobre las que nada se ha dicho. Las colectoras siguen opacando la oferta electoral generan confusión y entorpeciendo la elección de los votantes, obstruye la comunicación clara por la multiplicación de boletas y genera inequidad en el cuarto oscuro (Mustapic, Scherlis y Page, 2011).

Como surge de lo hasta aquí relatado, es intrínseca la vinculación entre la oferta electoral, tanto desde el aspecto tratado en el segundo título en cuanto a la oferta de candidaturas propiamente dichas, con cómo llega al electorado esa candidatura el día de los comicios en forma de boletas partidarias y cómo realiza el elector su opción. Con el breve panorama que antecede, surge el planteo de este título: la suma necesidad de informar al elector -ante la clara persistencia de estas prácticas y a la espera de un marco regulador de las mismas - a

fin de que pueda ejercer su derecho y elegir al/los representante/s que realmente constituyen su preferencia. No se trata de que los partidos pongan mayor empeño en repartir sus boletas, sino que esos recursos sean readecuados, para alcanzar a la mayor generalidad posible, no olvidando que esa tarea ahora se desdobra en dos elecciones. En relación directa a este tema, nos encontramos con otra propuesta que se ha implementado en algunos distritos de nuestro país, como es el uso de la boleta única.⁷ Es importante destacar que al aludir a la implementación del uso de la boleta única, estamos hablando de cambiar el instrumento de sufragio como son las boletas partidarias; detrás de las cuales se encuentran grandes luchas partidarias por sus diseños, impresión, distribución, estrechamente vinculadas a los recursos materiales y/o humanos de los que dispone cada fuerza. Por lo tanto más que cautelosos, hay que entender que son cambios que en caso de tomar la decisión deberán realizarse progresivamente, ya que no solo se trata en este caso de posarnos desde la óptica del elector en cuanto a la supuesta simplificación de la oferta - contando por supuesto con un trabajo de educación cívico- electoral muy fuerte previo - sino también que se pondrían en juego cuestiones intrapartidarias, en cuanto al manejo de los recursos y cuotas de poder, que podrían afectar a algunos y/o favorecer quizás a otras fuerzas minoritarias; sobretodo en aquello vinculado a la impresión, redistribución, garantía de boletas en los comicios etc, que en ese caso, se vería subsumido en la responsabilidad que asumiría el estado y los órganos electorales.

A modo de ejemplo resultan las experiencias de la mayoría de los países latinoamericanos ya implementadas desde la década de los 90 - en sus variantes de una sola boleta para todas las categorías o una para la fórmula presidente/vicepresidente; otra senadores; otra diputados, etc - como así locales como la provincia de Córdoba y Santa Fe y la implementación que realiza la Cámara Nacional Electoral con los ciudadanos privados de su libertad, que desde 2007 emiten su voto con una boleta única.

⁷ Es una papeleta que diseña e imprime el Estado - con control de los partidos políticos participantes- en la que se hallan todas las opciones electorales, incluyendo la fotografía del principal candidato. En cada propuesta, un visible rectángulo está destinado para que el elector marque su preferencia mediante una lapicera de tinta indeleble que le provee la autoridad de mesa y que devolverá al sufragar. Todos los partidos figuran con igual grafía. La paridad es absoluta. En la grilla de partida, pues, nadie saca ventaja. Entre otra ventaja es que esta no se distribuye previamente.

Para finalizar en análisis de esta dimensión de transparencia, en cuanto a la formación e información de y para los ciudadanos, me parece oportuna la evaluación futura de lo regulado en México, sobre las pre-campañas; justamente como se mencionara párrafos arriba, en cuanto a la anticipación con la que se comienzan a “vislumbrar” posibles candidaturas – tema que me parece abona mas al “cansancio cívico” que concurrir a las urnas, como se critica a las P.A.S.O – prácticas que no siempre posicionan en condiciones iguales a los participantes, sobretodo en cuanto a los recursos de cada uno de ellos y a la fiscalización que se intenta tener sobre el financiamiento de los partidos políticos. Se vincula también con la primera dimensión de transparencia analizada y como los partidos llevan adelante la selección de sus candidatos internamente.

“...regular los actos de precampaña consiste en el acceso a los cargos de elección popular en condiciones de igualdad, ya que el hecho de que se realicen actos anticipados de campaña provoca una desigualdad en la contienda por un mismo cargo de elección popular, ya que si un partido político inicia antes del plazo legalmente señalado, la difusión de sus candidatos o candidatas tiene la oportunidad de influir por mayor tiempo en el ánimo y decisión de los ciudadanos electores, en detrimento de los demás candidatos, lo que no sucedería si todos los partidos políticos inician sus campañas electorales en la misma fecha legalmente prevista (Soto Acosta, 2012: 135).

Como otro aspecto en cuanto al voto informado, sin creer que responda a una necesidad regulatoria, pero si a la creación de un buen hábito democrático es la implementación de los debates entre candidatos, a los fines de visualizar la oferta completa y de manera comparativa. Ventajas para los candidatos: individualizar su postura y recursos de diferenciación.

Por último, destacar una acción de los organismos electorales como es la publicación de los padrones provisorios, ya que procura que la ciudadanía participe en la conformación del padrón y en la transparencia de la elección en su conjunto. Para ello se ha habilitado la posibilidad de efectuar reclamos por Internet en el sitio de la Cámara Nacional Electoral ⁸

⁸ www.electoral.gov.ar y www.padron.gob.ar

3.2) La capacitación de los organismos electorales

Como expresé al momento de comenzar el análisis de la dimensión de la información disponible, se dividiría en dos facetas de análisis. Ya lo hicimos desde la necesidad de información de los electores, corresponde ahora analizar la faz vinculada a la capacitación de los organismos electorales y sus recursos humanos, como elementos que fortalecen los procesos electorales dotándolos de legalidad en el armado y desarrollo de éstos.

“La capacitación electoral constituye un factor estratégico en el fortalecimiento de los órganos electorales cuya responsabilidad política y social cada vez es mayor para la estabilidad y la gobernabilidad democrática de nuestras sociedades contemporáneas” (Carrillo Poblano, 2008).

Resultaría importante poder trabajar con los operadores de los organismos electorales, tal como lo expresara y sintetizara Marc Mayrand⁹, quien en su cita vincula de alguna manera el complemento con las dimensiones ya analizadas, indicando una serie de actividades que un Organismo Electoral podría llevar a cabo en periodos no electorales, haciendo hincapié sobre *“la necesidad de centrarse en la actualización de la lista de electores, en la conducción de campañas de educación cívica, en la investigación y búsqueda de nuevos destinados a fortalecer los procesos, y a mantener un diálogo continuo con otros organismos, a efecto de intercambiar experiencias, retos enfrentados y mejores prácticas; la implementación de estas estrategias entre ciclos electorales será de gran ayuda en la creación de un organismo electoral accesible, confiable y comprometido.”*

Ante a la creciente complejidad de los procesos electorales, sobre todo en lo que refiere a los avances tecnológicos aplicables desde la etapa de registración de competidores, electores, como la de la logística, los comicios mismos y procesos de escrutinio se requiere la adaptación de los organismos electorales en cuanto a poder contemplar las necesidades de los actores participantes, incluirlos y dales un trato igualitario; como así también procurar la modernización y/o independencia de estos a los fines de una mayor eficacia fiscalizadora. Como se avanza en la integración económica, social y política de los países se hace necesaria la cooperación internacional electoral, como pueden ser la asistencia en la

⁹ Marc Mayrand, Director General de Elecciones Canadá, en Sexta Reunión Anual Reunión Interamericana de Organismos Electorales, Ottawa, Canadá – junio 2009. Disponible en <http://aceproject.org/today-es/feature-articles/strengthening-electoral-processes-the-role-of-embs> . Consultado el 22/09/2014.

observación y fiscalización electoral. Se presenta como desafío fortalecer los organismos mencionados como fiscalizadores confiables de la contienda electoral, la asistencia técnica y la profesionalización de la autoridad electoral a través de programas permanentes y sistemáticos de capacitación e investigación aplicada en materia electoral.

A los fines de poder dar mayor confiabilidad a estos organismos, como aspiración en futuro próximo, existen las normas internacionales de calidad, como la última impulsada por la OEA, *“El primer estándar internacional de gestión de calidad para los procesos electorales, desarrollado bajo el liderazgo de la Organización de los Estados Americanos (OEA)... La norma ISO/TS 17582:2014 es de gran valor para los órganos electorales debido a que se aplica el sistema de gestión de calidad de la histórica norma 9001, a un contexto específicamente electoral, estableciendo cómo tales principios de calidad se aplican a ocho procesos que son fundamentales para cualquier elección: el registro de votantes; el registro de las organizaciones políticas y candidatos; la logística electoral; la emisión del voto; el recuento de votos y la publicación de los resultados; la educación electoral; la fiscalización del financiamiento de las campañas; y la resolución de disputas electorales. El fundamento de la norma es el establecimiento de la calidad como la base de los servicios electorales, y la satisfacción del electorado como objetivo principal de la administración electoral.*

*Los organismos electorales que decidan adoptar la norma se verán beneficiados de distintas maneras. La ISO/TS 17582:2014 promueve un alto nivel de organización, eficiencia y gestión a lo largo del ciclo electoral. También proporciona una estructura flexible que fomenta la mejora continua de los servicios electorales con el fin de responder adecuadamente a los diversos retos que presenta la organización de elecciones. Mediante la certificación bajo la norma ISO/TS 17582:2014, un organismo electoral hace público su compromiso con los procesos electorales transparentes, construyendo así la confianza de la ciudadanía en los servicios que presta...”*¹⁰

¹⁰ Comunicado de Prensa C-053/14. 19 de febrero de 2014. *“ISO aprobó norma de gestión de calidad para procesos electorales impulsada por la OEA.* En http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-053/14. Consultado el 22/09/2014.

También la OEA mantiene diversos programas en cuanto a la cooperación electoral del continente, a través del Departamento para la Cooperación y Observación Electoral. DECO/OEA) es la entidad dentro de la Secretaría de Asuntos Políticos a cargo de desarrollar y mantener un servicio permanente y profesionalizado de observación y cooperación técnica electoral para los países miembros, basado en un trabajo de mejoramiento continuo y en la consolidación de procedimientos y prácticas en la materia.

Continuando con el desarrollo de los organismos electorales, en este caso sobre los locales, resulta oportuno abordar – de manera sintética - otra faceta de examen de la transparencia, en cuanto a la independencia que debería acompañar la función de estos, en el título a continuación.

4) La transparencia de los procesos electorales desde la independencia de los organismos electorales

Cabe destacar que esta dimensión de análisis resulta sumamente interesante, no obstante por motivos de extensión se delinearán los conceptos más relevantes al respecto y de manera sintética.

En nuestro país la estructura organizacional electoral a nivel nacional – dejando de lado la correspondiente a la justicia electoral con quien comparte tareas y competencias – se encuentra encabezada por la Dirección Nacional Electoral – DINE-. Es importante destacar que no se han observado durante los últimos procesos electorales críticas al funcionamiento de la misma; pero teniendo en cuenta que la última reforma ha aumentado su funciones sobre todo en cuanto al control y fiscalización, por lo que en consonancia con la tendencia internacional, sería interesante aumentar la independencia del Poder Ejecutivo, cuya vinculación en este caso se ejerce a través del Ministerio del interior.

En la Argentina, en lugar de fortalecer la independencia de la justicia nacional electoral y de fortalecer su presupuesto y sistemas tecnológicos, el Congreso y el Ejecutivo acrecentaron notablemente las funciones de la Dirección Nacional Electoral, del Ministerio del Interior. Esto no es bueno porque se trata de una dependencia política del Ejecutivo en un país presidencialista con reelección. Debemos asegurar neutralidad y

equidad. Entiéndase que no me refiero a este gobierno en particular, sino al sistema en general. (Dalla Vía, 2013).

A través del diseño actual la DINE tiene dependencia funcional Poder Ejecutivo Nacional por intermedio del Ministerio del Interior, quien incide su presupuesto, designación de su titular y reglamentación interna. Las propuestas académicas es convertir a la Dirección Nacional Electoral en un organismo descentralizado y autárquico dentro del Poder Ejecutivo Nacional. Como resultaría de ejemplo el Jurado Nacional de Elecciones, que es un organismo constitucional autónomo del Estado peruano.¹¹

Este es el camino que siguieron los demás países de la región, y Argentina es hoy el único país de América Latina en el cual el Ministerio del Interior está involucrado en la organización de los comicios.

La mayor parte de los sistemas políticos democráticos han optado por conceder a los órganos electorales una estructura lo más independiente posible del poder político con el objeto de mantener la imparcialidad y la neutralidad política en sus decisiones y actuaciones, legitimando, así, la buena gestión y supervisión de los procesos electorales. Resultaría interesante el estudio comparado y la posibilidad de elaborar una reestructuración tomando lo positivo de cada experiencia, para ser analizadas en el marco de las necesidades locales. Como así también evaluar no la total enajenación del vínculo de contralor y asistencia con el poder Ejecutivo, pero sí que este sea compartido con otras instituciones, dotando progresivamente a este ente de mayor autonomía decisiva.

Otro modelo, resulta la Administración Electoral Española, compuesta por un conjunto de órganos colegiados como son la Junta Electoral Central o como es la Junta Electoral de la Comunidad Autónoma, la provincial, la de zona y las llamadas mesas electorales. Tiene una concreta finalidad, definida en la ley orgánica, garantizar la transparencia y la objetividad del proceso electoral y sobre todo el respeto al principio de igualdad en todo el procedimiento electoral. El diseño institucional de la AE española se caracteriza por su independencia-formal. Esta independencia se puede apreciar teniendo en

¹¹*Organismo constitucional autónomo que garantiza el respeto de la voluntad popular, manifestada en los procesos electorales, contribuyendo en la consolidación del sistema democrático y la gobernabilidad de nuestro país, a través de sus funciones constitucionales y legales; con eficacia, eficiencia y transparencia.* http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=2022. Consultado el 29/09/2014

cuenta el perfil de su personal (miembros procedentes del poder judicial y de las instancias académicas), su sistema de designación (el sorteo-personal judicial- , la designación parlamentaria y representantes de las candidaturas –personal académico-) y la concesión de la inamovilidad en el cargo.

*“En conclusión el modelo de AE electoral española imperante en la actualidad goza de suficientes garantías de independencia como para poder corroborar que es un modelo que revierte positivamente en la calidad de las elecciones y en la calidad de la democracia española”*¹(Pastor Albaladejo, 2009).

Conclusión

Desde el comienzo del presente trabajo, incluyendo el período previo de selección de tema, búsqueda de bibliografía y/o posterior análisis de la misma, se presentó como constante en asociación al derecho electoral y en relación a su objeto de estudio – los procesos electorales – la noción de transparencia. ¿A qué refiere la misma como demanda? Partí de la idea de que cuanto más genuinos sean los procesos electorales, mejor será la representatividad de la voluntad popular que se obtenga. Así cuanto más libre sea la elección, mejores resultados representativos, mayor calidad institucional. Sin embargo en el desarrollo de esta tarea, no he hecho más que citar normativas y/u otras prescripciones positivas que regulen la práctica, o en su defecto cuales serían los modelos positivos o de acción a los que se aspira con la finalidad de una mayor calidad institucional, conforme el marco teórico en desarrollo. Por lo tanto, la libertad del ejercicio del sufragio, parece no resultar tan literal, sino por el contrario “encauzada” de alguna manera. Vale aclarar que dichas limitaciones no deberían imputarse directamente al accionar de sufragar, sino al contexto en el que se desarrolla el mismo y las herramientas que lo permiten. Así las cosas, la intención de una regulación positiva y/o adquisición de determinados hábitos democráticos como aspiraciones, de ninguna manera deben observarse como limitadores de la voluntad popular, sino como “potenciadores” de ella; al intentar hacer la oferta electoral más clara, a igualar el trato y el comportamiento de los competidores y fortalecer los mecanismos de fiscalización, formando un votante con mayores capacidades electorales.

Quizás una clara síntesis al respecto reza *“Las leyes electorales, en parte, están pensadas para protegernos del caos y de la opacidad que nos proponen los partidos políticos y sus*

candidatos a la hora de ofrecerse a la ciudadanía como la mejor opción. Porque los partidos y los gobiernos son dos cosas diferentes....También las leyes electorales establecen límites en las campañas con relación a cuánto pueden gastar los partidos políticos, restricciones de cuánto puede aportar un ciudadano a una campaña electoral, qué se puede hacer y qué no se puede hacer en este período....Las normativas otorgan derechos y obligaciones a los partidos, electores y gobiernos. También buscan equidad y transparencia en la competencia. Insistimos, las campañas son necesarias, pero los límites a ellas también. Si las campañas no son justas y transparentes, quienes surjan electos tampoco lo serán...”(Secchi, 2013).

La ley a la que se hizo referencia fundamentalmente en este trabajo, que constituyó una de las últimas reformas electorales más importantes a nivel nacional, surgió como necesidad de dar a los procesos electorales una “reorganización”, con los objetivos planteados al comienzo. Considero la obtención de un avance muy importante con la implementación de la misma, sobretodo porque estimo ha abonado a la claridad de la oferta electoral para permitir al elector una mejor elaboración de su decisión. Por supuesto que habrá cosas para mejorar, ni siquiera pretendo una ola de reformas normativas, sino la implementación de buenos hábitos y prácticas electorales que lleven a cada uno de los actores a cumplir de manera más acabada su función dentro del esquema electoral. Que los partidos políticos tengan procesos de selección transparentes a su interior, como así el manejo de sus fondos y recursos hace también más transparentes sus ofertas. En las contiendas electorales no hace más que reflejarse el juego de la oferta y demanda. Nadie más que los electores, considero, requerirán en el “producto representante” – en términos económicos – la mayor calidad posible, esto léase como aquel que ha pasado por sus procesos de contralor de calidad en el proceso de producción, que se ha diferenciado de otros productos en su propuesta y que cumple con las expectativas de lo que el consumidor busca, teniendo en cuenta sus componentes y fines indicados. Por supuesto que el juego electoral no resulta tan sencillo como elegir un producto envasado en la góndola del supermercado, pero sí que el proceso de selección por el que transita el elector, durante las pre-campañas, las campañas y los comicios mismos, nos habla de una necesidad de optimizar la información de éste, no como un consumidor que busca lo económico y simple, sino como un consumidor racional. Aquel que se encuentra en condiciones de

sopesar lo bueno y lo malo de cada propuesta que se le acerca, fomentando un elector más participativo en aquello que no está de acuerdo o que quizás podrá aportar para mejorar esa propuesta, en términos económicos también, la atención del consumidor dentro del proceso electoral. No solo implementado dentro de los partidos, sino también dentro de los organismos electorales, dotando a éstos de mayores herramientas técnicas y recursos que le permitan llegar a todos los electores y poder garantizarles a estos durante los procesos electorales la proyección de toda la oferta electoral completa y de manera equitativa para todos los competidores. En síntesis, lo importante de estos es la información clara, precisa y sobretodo oportuna.

La optimización de un proceso electoral implica la participación de todos los actores involucrados en cada función que les competa dentro del mismo. Dotar a cada uno de ellos de herramientas informativas y prescriptivas que permitan el desarrollo del mismo dentro de los cursos legales con el respeto de las garantías, es el desafío a los fines de dar valor a nuestro sistema representativo abonando a la calidad de nuestras democracia.-

Bibliografía citada

Carrillo Poblano, Manuel. “Importancia de la capacitación electoral”. *Mundo Electoral* - Año 1 No. 3 Septiembre - Diciembre 2008. Disponible en <http://www.mundoelectoral.com/html/index.php?id=164>. Consultado 22/09/2014.

Dirección Nacional Electoral Institucional. Disponible en: http://www.elecciones.gov.ar/articulo_princ.php?secc=1&sub_secc=0#.VELPn15Muc. Consultado el 19/09/2014.

Jurado Nacional de Elecciones. Perú. Disponible en <http://www.jne.gob.pe> . y http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=2022. Consultados el 19/09/2014

Ley N° 23.298. Ley Orgánica De Los Partidos Políticos. Artículo 2.- Los partidos son instrumentos necesarios para la formulación y realización de la política nacional. Les incumbe, en forma exclusiva, la nominación de candidatos para cargos públicos electivos. Las candidaturas de electores no afiliados podrán ser presentadas por los partidos siempre que tal posibilidad esté admitida en sus cartas orgánicas”. Disponible en <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/23893/texact.htm>. Consultado el 17/09/2014.

Mayrand, Marc. Director General de Elecciones Canadá, en Sexta Reunión Anual Reunión Interamericana de Organismos Electorales, Ottawa. Canadá – junio 2009. Disponible en <http://aceproject.org/today-es/feature-articles/strengthening-electoral-processes-the-role-of-embs> . Consultado el 22/09/2014.

Mustapic, Ana María; Gerardo Scherlis y María Page. “*De colectoras, espejos y otras sutilezas. Claves para avanzar hacia una oferta electoral más transparente*”. Documento de Políticas Públicas | Recomendación N°90. Programa de política y gestión de gobierno área de gestión pública. CIPPEC. Febrero 2011. Disponible en <http://www.cippec.org/>. Consultado el 19/09/2014.

Pastor Albaladejo, Gema. “*Calidad de la democracia y Administración Electoral*” Ponencia presentada en el IX Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración (AECPA), Repensar la democracia: inclusión y diversidad. Málaga, 23-25 Septiembre 2009 GT. 4.5. Calidad de la Democracia: propuesta de medición y análisis

Perez Corti, José M. (2012) “*Derecho electoral argentino: Nociones*” 2ª Ed.- Córdoba: Advocatus,.

Pomares, Julia , Gerardo Scherlis y Maria Page. *La reforma después de la reforma: hacia un sistema de partidos más ordenado y una oferta electoral más transparente*. Informe de monitoreo y evaluación. Programa de Política y Gestión de Gobierno. Área de Instituciones y Gestión Pública. CIPPEC. Junio 2012. Disponible en <http://www.cippec.org/>. Consultado el 19/09/2014.

Sabsay, Daniel. “*El valor del sufragio como sustento de la democracia*”. Disponible en <http://www.cuidatuvoto.org.ar/nacionales.php>. Consultado el 17/09/2014.

Secchi, Pablo, . “*La regulación de las campañas electorales no es suficiente*”. Diario La Nación . Opinión . Domingo 04 de agosto de 2013.

Straface, Fernando y María Page. “Hacia una economía política de los indicadores de calidad institucional” *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N° 43 – Febrero 2009, disponible en <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero-2009-> Consultada el 17/09/2014

Suárez Barraza, Manuel F y Ramis, Pujol Juan “Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública” *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Revista* - Num. 1- Volumen 2 - Año 2008 – USA: Georgetown University–Universia pp.74-86 Disponible también en: <https://gcg.universia.net/article/view/332/aplicacion-evolucion-mejora-continua-procesos-administracion-publica->

Vargas Hernández, José “Teoría Institucional y Neoinstitucional en la Administración Internacional de las Organizaciones” *Visión de Futuro. Revista científica*. Año 5 - Número 2 - volumen 10 – julio - diciembre de 2008 – Misiones: Facultad de Ciencias Económicas UNaM. Julio – Diciembre 2008. Disponible también en http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=150:a-no-2-volumen-10-diciembre-2008&catid=86:indice-de-articulos&Itemid=46