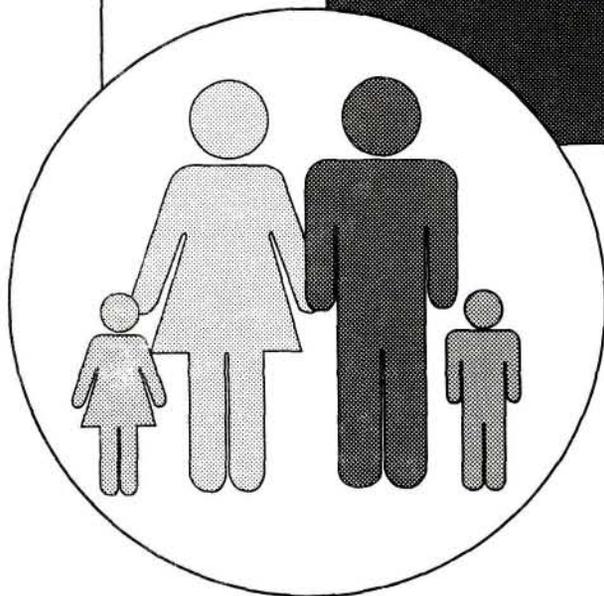


**PERSPECTIVAS DE LAS
INSTITUCIONES
GUBERNAMENTALES ANTE
LOS DESAFÍOS DEL
CRECIMIENTO ECONÓMICO
Y EL DESARROLLO HUMANO**



PERSPECTIVAS DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES ANTE LOS DESAFÍOS DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO HUMANO

MsC. Marlen Pereira Torres*

INTRODUCCIÓN

En el marco político social y económico en que se ubica nuestro país, las instituciones del Estado deben ser asertivas y competitivas en un mundo nuevo, cambiante y globalizado donde se requiere de un Estado capaz de asumir con gran acierto y responsabilidad la administración de una gigantesca corporación llamada ESTADO, conformada por organizaciones productoras de servicios sociales, las cuales deben cumplir a cabalidad con la política social, en vínculo estrecho entre crecimiento económico y desarrollo social, que favorezca la equidad, el acceso a oportunidades (educación, trabajo, recreación), la participación social y una vida digna para todos los ciudadanos.

En el nuevo orden mundial, la Gerencia Moderna se centra en el Desarrollo Humano Sostenible y hoy día los organismos internacionales, ilustres economistas, sociólogos, políticos y científicos, entre ellos el Premio Nóbel de Economía (1988) Amartya Sen, sugieren que, *"debe haber revisiones profundas en la visión convencional del desarrollo, por cuanto en múltiples planos, es posible advertir que el sólo crecimiento, desde ya necesario y deseable, no soluciona los problemas sociales"*. (Klikberg:2002, 14)

Por otra parte, Klikberg nos habla *"del redescubrimiento del potencial productivo de la política social"*. *"La política social... bien gerenciada no es un gasto sino una inversión reproductiva y multiplicadora."* (Klikberg: 2002, 14 y 21)

El Banco Mundial por su parte manifiesta que se requiere de políticas públicas gerenciadas con alta calidad, para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible. Se vislumbra como una fórmula ganadora el vínculo entre la descentralización y la participación social de la comunidad, en la política de rendición de cuentas de las instituciones y en la toma de decisiones en los procesos de planificación y evaluación de políticas públicas.

Para analizar esos desafíos gerenciales a los que se enfrentan hoy día las instituciones del Estado, ante los procesos de reforma en el marco económico social en que se desenvuelve nuestro país, es necesario partir de algunas premisas teórico epistemológicas, que orienten el análisis de un tema complejo y polémico; por cuanto los procesos actuales de reforma estatal de las instituciones públicas responden a un proceso histórico

*Trabajadora Social, Jefe Sección Trabajo Social, Oficinas Centrales, C.C.S.S.

que nos ubica en el marco político ideológico del desarrollo de la política social, la cual hace operativa su función por medio de las instituciones públicas generadoras de servicios sociales, donde se desarrolla la práctica profesional y la gestión de los servicios de Trabajo Social.

PREMISAS TEÓRICO EPISTEMOLÓGICAS

La incorporación de la Seguridad Social dentro de las políticas públicas del Estado costarricense se remonta al origen del Estado Benefactor, con una política social que debe analizarse también, en el marco de la teoría de la burocracia por cuanto y según lo señala la Msc. Nidia Morera: *"La producción de servicios sociales ha estado a cargo de organizaciones creadas bajo el modelo burocrático y se han desarrollado en economías capitalistas, caracterizadas por la expropiación de los medios de producción a los trabajadores y por su control a grupos dominantes. De aquí que la producción de servicios sociales ha contribuido a perpetuar desigualdades sociales y a legitimar el sistema social, económico y político-capitalista vigente". (Morera, Nidia: 2001, 40)*

Los funcionarios de las instituciones públicas se convierten en un importante actor social, para quienes su función estatal pasó a ser un fin en sí mismo, como intermediario entre el Estado y la sociedad civil, categorías analizadas ampliamente por clásicos defensores del Estado Capitalista, entre estos : Weber en Francia y Frederick Taylor en Estados Unidos, quienes representan la Teoría Clásica de la Administración, la cual identifica en el cumplimiento de la tarea lo esencial para las organizaciones. Estos autores concebían una relación armoniosa entre estado, burocracia y sociedad.

La evolución del Estado, el ensanchamiento

de la burocracia y el posicionamiento de las organizaciones que representaban los intereses de la clase desposeída terminaron con el idilio, visibilizando los contrastes y desigualdades que más tarde Marx catapultó en su obra sobre el Materialismo Histórico y Dialéctico.

Respecto a la burocracia, señala Gilberto Flores que: *"El interés general del Estado se reduce a su propio interés, que requiere la existencia y permanencia de intereses corporativos representados por una universalidad imaginaria. A su vez, como la burocracia confiere de hecho un marco de legitimidad a la acción social desarrollada en el seno de la sociedad civil, se ve condenada al formalismo, puesto que los presupuestos normativos de la actividad corporativa se hallan divorciados del verdadero interés general". (Flores, Gilberto: 1984, 173)*

Por tanto la política social del Estado, que se reproduce por medio de las instituciones públicas administradas por burócratas, requiere un complejo abordaje de la administración pública; históricamente conocemos aportes desde diversas escuelas de pensamiento, entre otras: Enfoque Clásico de la Administración (énfasis en la tarea con una estructura formal para garantizar la eficiencia), Escuela Neoclásica de la Administración (proceso para orientar, dirigir y controlar la eficiencia y eficacia), Teoría Estructuralista (máxima eficiencia garantizada por las normas y la estructura burocrática de la administración), Enfoque Behaviorista (el centro de la organización y el cumplimiento de objetivos basado en el comportamiento organizacional), Escuela Sistémica (enfoque funcionalista de un todo integrado por subsistemas que interactúan) y Teoría de la Contingencia (su principal desafío es la incertidumbre, su accionar es circunstancial).

Cada una de estas teorías presentan enfoques que tienen que ver con una visión ideológico política de mundo y con una concepción del ser humano que da cuerpo al concepto de organización y los propósitos de la misma. Al respecto, José de Souza y otros en el "PROYECTO NUEVO PARADIGMA" hablan esencialmente de tres visiones de mundo que marcan históricamente la gerencia, en primer término e influenciada por el impacto mundial de la Revolución Industrial, la administración se centra en la producción, surge el concepto de hombre máquina, con el fin de producir.

Esta teoría mecanicista según nos plantea de Souza, constituye la "gerencia de la eficiencia", que sufre un impacto a nivel mundial ya que el "cambio de época" nos lleva a la "gerencia en la turbulencia". A partir de ese momento, surgen dos corrientes, la "economicista", que si bien plantea algunos cambios, sigue percibiendo a las personas como un insumo más del proceso de producción, preocupándose principalmente por la rentabilidad en un mundo altamente competitivo, un mundo de mercado, donde la acumulación de capital es un indicador de progreso.

Por otra parte, la "visión holística" de mundo pretende una interpretación a nivel macro que involucra integralmente aspectos contextuales y visualiza a las personas como "talentos humanos" sujetos, más que productores, pensadores y constructores de una realidad social dinámica y compleja.

Es precisamente en el proyecto nuevo paradigma donde se encuentra sustento y fundamento para desarrollar

procesos gerenciales altamente satisfactorios, para todas las personas de la organización, independientemente de sus roles. Los enfoques que asumen los desafíos de un mundo diverso, donde los principios de equidad, solidaridad y honestidad facilitan la negociación y el consenso entre los diferentes actores sociales, se orientan hacia un desarrollo humano donde el vínculo entre lo económico y lo social es ineludible.

Desde ese punto de vista se puede considerar que las instituciones del Estado como empresas, aunque no buscan el lucro ni la maximización de ganancias, son productoras de servicios y requieren una administración de alta calidad, que logre la maximización de recursos y con ello la obtención no de ganancias monetarias, pero sí sociales, que también generan su impacto favorable en la economía y en el desarrollo humano sostenible y, por tanto, requieren enfocar y evaluar sus programas y proyectos desde un punto de vista financiero gerencial.

Al respecto, según lo señala la Msc. Carmen Romero, "*Las políticas sociales enfrentan hoy día el desafío de la eficiencia y la eficacia, en un marco limitado de voluntades nacionales y de vaivenes políticos de los gobiernos de turno. El mismo Banco Mundial... señala la necesidad de reformar el aparato del Estado y sus instituciones y la necesidad de que detrás de una buena política macroeconómica exista una buena política social.*" Y agrega, "*En la Política Social tradicional el Estado financia, diseña, implementa, supervisa y esporádicamente evalúa.*" (Romero: 1999; 10-131).

DESARROLLO ECONÓMICO Y SU IMPACTO POLÍTICO SOCIAL

Por condiciones endógenas y exógenas, a finales de la década del 70, se empieza a sentir en Costa Rica el impacto de una crisis económica que con diferentes aristas se prolonga hasta estos días, crisis que repercute en los sectores sociales más vulnerables y en la economía global de la nación.

Algunos determinantes de esa crisis en el ámbito nacional y mundial son:

Entorno nacional: Gobernabilidad basada en gremialismo, populismo y paternalismo, proteccionismo aduanero, ineficiencia del sector público, ensanchamiento de la burocracia (estado empleador); surge el Estado Empresarial, asumiendo sectores propios del sector privado (RECOPE, FERTICA, CODESA); incursión en el mercado internacional con base en el monocultivo cafetalero, producción en manos de una oligarquía interna; inflación del 25%; cae la tasa de crecimiento anual del producto interno bruto; endeudamiento externo y sobrevaloración del colón.

Entorno mundial: Polarización política (Capitalismo vs. Socialismo), guerra fría, conflictos armados en el istmo centroamericano, guerra de guerrillas, crisis petrolera, incremento del precio de hidrocarburos, baja de precios del café, incremento de las tasas de interés en el mercado internacional, inequidad entre las relaciones de los países industrializados y no industrializados; relaciones internacionales disfrazadas de cooperación pero orientadas a la explotación de mano de obra, recursos ambientales y recursos fiscales.

Con ese panorama surgen a partir de los años 80 los Programas de Ajuste Estructural (PAE) impuestos por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial quienes, desde su punto de vista, los visualizan como única salida de la crisis de los países en vías de desarrollo con el fin de que estos continúen haciendo frente a sus compromisos económicos en el ámbito internacional.

Se promueven transformaciones en lo económico, social, político e ideológico, que es en realidad un proceso estructural con un enfoque economicista que entre otros aspectos pretende:

- ✦ Reforma del Estado
- ✦ Reducción del Estado empleador
- ✦ Desconcentración y privatización del sector público
- ✦ Reducción del déficit del sector público
- ✦ Apertura de mercados a nivel nacional e internacional
- ✦ Globalización (bloques de mercados)
- ✦ Restablecimiento de salarios reales
- ✦ Limitar el pago de intereses de la deuda externa

Ese enfoque economicista ya está evidenciando un impacto negativo en los diferentes países, tal es el caso de Argentina, Uruguay y el que hoy nos ocupa, Costa Rica, por cuanto el desarrollo social se subordina al desarrollo económico y las medidas para el equilibrio financiero no generan equidad en la redistribución económica.

Argentina se apegó a todos los dictados del FMI y del Banco Mundial y hoy se conocen los resultados devastadores, un país que vendió todos

sus activos, redujo la protección estatal de los seguros sociales casi a cero y la pobreza alcanza cifras inimaginables, además de una devaluación de la moneda, precedida por la dolarización que tiende a empobrecer cada día más a los pobres y a la casi extinta clase media.

Ante ese panorama mundial y con la vivencia que ya llevamos en Costa Rica después de la aplicación de varios PAE, pareciera que los objetivos son poco alcanzables y el futuro no parece muy provisor:

- ♣ Se sigue importando mucho más, de lo que se exporta.
- ♣ Las exportaciones se concentran en productos tradicionales.
- ♣ La inflación es galopante.
- ♣ La inequidad en la distribución del ingreso no solo persiste sino que se acentúa.
- ♣ La degradación ambiental es propiciada principalmente por la industria y la agricultura en gran escala, en su mayoría de empresas multinacionales.
- ♣ Se reduce el presupuesto del sector público.
- ♣ La Reforma del Estado transfiere servicios, hacia diferentes formas de privatización.

Según datos del informe del Estado de la Nación # 8, el porcentaje de pobres (con la medición de hogares basada en ingresos y egresos) se ha estancado desde hace varios años en un 20% de pobreza extrema.

Con la aplicación de los PAE en Costa Rica las políticas sociales sufrieron un

fuerte impacto, la disminución del gasto público cercena las posibilidades de crecimiento del bienestar social, lo cual va en detrimento del nivel de vida de las personas pobres, pero también en la calidad de los servicios para toda la población.

El Estado no tiene capacidad financiera ni administrativa para la universalización de los servicios en el campo social y por tanto, como parte del proceso de reforma, promueve los ámbitos de contratación de servicios a terceros.

Pese a la presión popular, la Reforma del Estado se inició y avanza sin retorno. Paulatinamente y con estrategias para neutralizar los grupos de presión y mantener la estabilidad política, la reforma marcha a pasos agigantados, algunos ejemplos del impacto en el Sector Salud son:

- ♣ Rectoría del Ministerio de Salud. Ha demostrado su incapacidad para hacer frente a sus funciones de regulación, vigilancia e investigación en salud; principalmente porque, según el Informe del Estado de la Nación # 8 (2001), del 5% del Producto Interno Bruto (PIB) destinado a Salud, sólo corresponde un 1% a ese Ministerio.
- ♣ Desconcentración de la Caja Costarricense de Seguro Social. Con el propósito de que en el ámbito local y regional se fortalezca la capacidad resolutive de los servicios, se desarrolla una política de delegación de responsabilidades al nivel local, amparado en la Ley de Desconcentración de hospitales y áreas de salud.

- ♣ Al respecto, la CCSS ya puso en práctica la compra de servicios a terceros, lo que requiere una gerencia beligerante, con capacidad y credibilidad para la vigilancia y monitoreo que garanticen a la población los servicios de alta calidad en manos de la esfera privada.

Ante este panorama, las instituciones públicas deben asumir con urgencia una plena responsabilidad, fortaleciendo la cultura de rendición de cuentas para programar y evaluar bajo un punto de vista financiero económico y gerencial eficiente. Para ello es indispensable promover y facilitar la participación ciudadana como garante de que sus aportes están siendo utilizados adecuadamente, convirtiéndose en auditores externos a fin de sanear la administración pública.

Costa Rica cuenta con factores favorecedores como lo son la vida democrática, la tradición civilista, un desarrollo muy superior a otros países centroamericanos en materia de salud, educación, empleo y seguridad social, que se puede advertir en el "Informe de Desarrollo Humano 2002" y la obra de Jorge Nowalski sobre asimetrías en Centroamérica; fortalezas que debemos potenciar y articular desde el Estado con el fin de desarrollar una política agresiva hacia la superación de las exclusiones sociales, donde se dé una auténtica participación de la empresa privada, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil, para enfrentar y superar toda práctica que se desvíe del desarrollo humano sostenible.

DESAFÍOS DE LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO

Con la experiencia de los procesos macroeconómicos, los cuales involucran la situación del manejo de los fondos del Estado como altamente ineficientes, los Gobiernos se enfrentan a una situación en la que se hace imprescindible atender, dirigir y evaluar los proyectos y programas de las Instituciones con un enfoque gerencial donde la administración moderna se base en una política de rendición de cuentas que garantice la sostenibilidad del sistema. Además, esa sostenibilidad debe propiciar el desarrollo humano sostenible para garantizar a todas las personas vida larga y saludable, vida digna, conocimientos y acceso a la participación social.

Ante lo anterior es importante destacar que los procesos actuales de cambio, generados en las instituciones estatales, responden a un marco político ideológico en el que a nivel mundial resaltan, entre otros, la crisis del Estado Benefactor, las asimetrías sociales de los indicadores de Desarrollo Humano de los países de la región, el crecimiento de la deuda externa, el producto interno bruto de los países en vías de desarrollo y subdesarrollados, y la ineficiencia administrativa de las instituciones.

Esto nos lleva a pensar que se requiere de una acción apoyada en conceptos Humanistas para fortalecer y hacer sostenible el Desarrollo Humano de los pueblos en aras de la superación de todo tipo de exclusión social, siendo la más extrema la pobreza. Por lo tanto, los aportes de la gerencia social para mejorar

la capacidad institucional y la superación de las exclusiones sociales son significativos, sobre todo partiendo de la premisa de que interactuamos en un mundo diverso y complejo, un mundo nuevo y modernizado, "un cambio de época" que hoy día tiene 1.200 millones de personas miserablemente pobres y 800 millones más un poco menos pobres (pero igualmente con privaciones sociales)... un mundo de asimetrías donde tres de las personas más ricas del mundo tienen ingresos semejantes al producto interno bruto de 48 países pobres del mundo, mientras 1.200 millones de pobres se alimentan diariamente con menos de un dólar per cápita (cifras divulgadas por la prensa escrita en la Conferencia Mundial sobre pobreza, organizada por la ONU en Monterrey, México, abril 2002.)

Esos pobres constituyen nuestra población meta y es impostergable asumir, como premisa, que son sujetos de derecho en el marco de las políticas públicas, teniendo presente que hoy día las políticas públicas se centran fundamentalmente en un enfoque asistencialista, que no favorece el Desarrollo Humano y que más bien perpetúan y agudizan las exclusiones sociales.

Se requieren principios de equidad, solidaridad y honestidad que faciliten la negociación y el consenso entre los diferentes actores sociales y superar las carencias y necesidades que presentan, tales como materia prima, recursos fiscales, autoridad moral, especialización, relaciones con otras organizaciones y resistencia al cambio, entre otros, con el desafío de generar procesos gerenciales novedosos, asertivos, proactivos y propositivos.

APORTE DE LA GERENCIA SOCIAL EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS SOCIALES

Ante un mundo diverso, complejo, en constante renovación tecnológica y con profundas asimetrías sociales, la gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales requiere decisiones y transformaciones desde un enfoque holístico y propositivo. La coyuntura económica política referida en este artículo, requiere que los servicios sociales desarrollen estrategias que generen cambios en su micro ambiente, para responder en forma oportuna y pertinente a las demandas de un nuevo contexto en su ambiente intermedio y macro ambiente.

Las organizaciones productoras de servicios sociales se enfrentan al desafío de responder con tecnologías de gestión e intervención transformadoras en la búsqueda del desarrollo humano sostenible, principalmente en aspectos de organización, prestación de servicios y calidad de los mismos, con un enfoque de atención integral, trabajo en equipo y participación social, entre otros.

Se requieren propuestas innovadoras que tomen en cuenta las necesidades y demandas de la población usuaria en cada uno de los sectores, así como el posicionamiento corporativo, las políticas de desconcentración y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, para una gestión social, eje articulador y direccionador de los servicios sociales que se ofertan en busca de la eficiencia, eficacia y efectividad. Esta manera de orientar la gestión está centrada en ejes estratégicos que garanticen directrices generales en los modelos de intervención y en las prioridades institucionales.

Para ello se requieren gerentes sociales, líderes, capaces de desarrollar un pensamiento estratégico que potencie los talentos humanos y maximice los recursos existentes, promoviendo y fortaleciendo un trabajo en red interniveles que responda a las necesidades de la población, las políticas en salud y el marco de las capacidades profesionales. Lo anterior implica repensar nuestros roles y funciones con una visión futurista que permita incidir en la sostenibilidad de los procesos de promoción social, atención integral y participación social.

Este enfoque de gerencia para el cambio requiere, necesariamente, la comprensión y compromiso del equipo humano para ejecutar y hacer sostenible un nuevo modelo, tal y como lo plantean los autores del Proyecto Nuevo Paradigma, "...más que técnicas sobre cómo apropiarse de un modelo institucional de gestión, el proceso requiere comprensión y compromiso, estos ingredientes son imprescindibles para la institucionalización de un modelo de gestión, más que su oficialización y formalización, necesarias pero insuficientes para asegurar su práctica continua". (Souza y otros, 2001: 83).

CONCLUSIONES

- ◆ Si bien, los Planes de Ajuste Estructural han demostrado en América Latina no ser del todo la mejor alternativa para el desarrollo de la región, se han identificado serias fisuras en la administración estatal, desde el punto de vista financiero, económico y gerencial, que deben atenderse con premura, redimensionando y repensando el proceso.
- ◆ La privatización de servicios, es un riesgo muy alto, como lo ha demostrado el caso de Argentina, razón por la cual

- ◆ debemos proteger nuestra seguridad social y estrechar vínculos con la sociedad civil para hacer más eficiente el aparato estatal, generando auditorías ciudadanas en todos los sectores (salud, educación, agropecuario, económico).

- ◆ En el país se identifica una coyuntura capaz de permea procesos de cambio favorables, entre éstos, la nueva conformación de la Asamblea Legislativa, la elección popular de alcaldes y concejales, los procesos de rendición de cuentas en las Instituciones, la participación ciudadana y la Ley de Contingencia Fiscal y de Ordenamiento Institucional (conformada por una comisión mixta, integrada por diversos sectores político sociales).

- ◆ Las instituciones públicas, como gestoras de la Política Social, son un medio para dignificar al ser humano en términos de promover y facilitar el acceso a oportunidades para su propio desarrollo. Por tanto, debe buscarse la maximización de recursos y la potenciación de talentos humanos.

- ◆ La gerencia social es una alternativa para articular estratégicamente una gestión innovadora, que responda a los cambios y desafíos de la modernización institucional, direccionando los servicios sociales con nuevas herramientas a fin de producir tecnología o conocimiento que incidan asertivamente en las necesidades de la población.

- ◆ El enfoque tradicional de una administración verticalizada y burocrática pesa fuerte en las personas miembros de las Instituciones y ello se convierte en el obstáculo esencial para los procesos de reforma del Estado, que encuentran a su principal oponente en funcionarios públicos y políticos, con una visión fragmentada y cortoplacista lo cual les impide analizar con claridad y asertividad el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa (1998) Ley # 7852 de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS. Costa Rica
- Brown y Moberg (1992). Teoría de la organización y la administración, enfoque integral. Editorial Limusa, pp. 382-420
- Chiavenato, Idelberto (1987). Introducción a la Teoría Gerencial. Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones, IESA, Venezuela.
- Flores, Gilberto (1984). Administración Pública. Perspectivas Críticas, San José. ICAP.
- Gamboa, Luis Enrique (2000). "Bienestar, Pobreza y Desarrollo Humano en la obra de Amarthya Kumar Sen". Revista costarricense de Trabajo Social, pp. 1-22. Julio, 2000 # 11 ISSN 1409.1763, San Jose, Costa Rica.
- Gobierno de la República, Consejo Económico (2000), Plan de Reactivación Económica, 2002 - 2006, Consejo Económico. Julio, 2002. Costa Rica.
- Iglesias, Enrique V. (1993) Una agenda social para la región. Foro Reforma Social y Pobreza, Washington D.C.
- Kast, Fremont y Jaime Rodenzweig (1986). Administración en las Organizaciones, un enfoque de sistemas. Mc Graw Hill, México.
- Kliksberg, Bernardo (2002). América Latina: Una Región en riesgo. Pobreza, Inequidad e Institucionalidad Social. Foro Electrónico. IIFE. Buenos Aires.
- Morera, Nidia (2001). La Gerencia de Organizaciones productoras de servicios sociales, 1ª edición. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Nowalski, J. (2001). Asimetrías económicas, laborales y sociales en Centroamérica: desafíos y oportunidades. FLACSO. San José, Costa Rica.
- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (1993). Reforma Social y Pobreza. Hacia una agenda integrada de Desarrollo.
- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (2002), Informe de Desarrollo Humano.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2001), Estado de la Nación, 8º Informe Costa Rica.
- Romero Rodríguez Carmen María (1999) "Políticas Macroeconómicas y sus efectos en lo social". Revista de Ciencias Sociales 86-87: 125-137, (IV- 1999 I-2000)
- Sachs, J.Y Larrain, F. (1994). Macroeconomía en la economía global. Primera edición. Pearson Educación, México DF, México.
- Souza Silva, José y otros (2001). Proyecto Nuevo Paradigma. La dimensión de la gestión en la construcción de Sostenibilidad Institucional, Serie innovaciones para la sostenibilidad institucional. Brasil.