

**Publicado en BITACORA de ORGANIZACIONES POLÍTICAS.
Separata de la Revista ANDAMIOS, N° 7 Y 8, Octubre 2012-Abril 2013,
PNUD, Bolivia, Junio 2013**

**"REGULACION Y FINANCIAMIENTO DE PARTIDOS POLÍTICOS
EN AMERICA LATINA"**

Financiamiento Político, Género y Equidad en la Competencia Electoral*

Delia M. Ferreira Rubio

* Síntesis de la conferencia pronunciada en La Paz -Bolivia-, el 27 de Noviembre de 2012, en el evento LEY DE ORGANIZACIONES POLÍTICAS: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES, organizado por IDEA Internacional, la Coordinadora de la Mujer, el Programa de Gobernabilidad y Fortalecimiento Democrático del PNUD y el Tribunal Supremo Electoral.

I. DISCRIMINACIÓN O EXCLUSIÓN

Cuando más de la mitad de la población de un país no está adecuadamente representada en los procesos de toma de decisión, el problema no es meramente la posible existencia de discriminación, el problema hace a la esencia misma de la democracia como forma de organización política que debe garantizar la inclusión de todos los sectores. Si en un Estado observáramos que la mitad de los departamentos o provincias no tienen representación diríamos rápidamente que hay un problema serio en el diseño y funcionamiento del sistema institucional. Lo mismo ocurre cuando la mitad de la población no está adecuadamente incluida en los procesos de decisión política.¹ Se trata, pues, de un serio déficit democrático.

La inclusión, como condición constitutiva de la democracia, no se agota en el concepto clásico de representación formal, sino que implica la participación amplia, plena y en condiciones reales de igualdad de toda la población en la dirección de los asuntos públicos y en la determinación del destino común de una sociedad. Para garantizar inclusión no alcanza con la presencia física en los órganos de gobierno, es necesario garantizar los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de toda la población y asegurar los mecanismos para que la participación de todas las personas se traduzca en la atención de sus opiniones, intereses y necesidades.

Al hablar de la participación de la mujer en la política no debemos hacerlo desde la óptica de un sector vulnerable o minoritario que busca terminar con la discriminación, sino desde la perspectiva del mejoramiento y fortalecimiento de la democracia. Esa aproximación al tema no sólo cambia el eje de la discusión sino que modifica la estrategia de acción al permitir una instalación diversa de la cuestión de género en la agenda política que re-legitima la cuestión y facilita la incorporación de nuevos aliados.

Durante el siglo XX se generaron marcos institucionales orientados a facilitar la participación de las mujeres en política. En primer lugar se consagró el derecho a votar, a través de la verdadera universalización del sufragio activo. Luego se consagró el derecho a ser elegidas para ocupar cargos públicos. Pero el reconocimiento formal de los derechos políticos no alcanzó para producir la incorporación de la mujer a la política en condiciones de igualdad. La consagración formal de derechos en las leyes es importante pero no suficiente para lograr cambios en la realidad. Se recurrió entonces a establecer mecanismos de acción positiva para forzar o incentivar la presencia efectiva de la mujer en los cargos electivos y en otras posiciones de decisión y aparecieron entonces las leyes de cuotas.²

Con el objeto de fomentar la participación política de las mujeres aun sin establecer directamente cuotas de género, se han incluido en la legislación incentivos indirectos relacionados con el financiamiento político. En Francia

¹ Conf. BAREIRO, L.: "Avances importantes y persistentes discriminaciones a los derechos políticos de las mujeres", en Cuaderno Capel N° 57: Construyendo las condiciones de equidad en los procesos electorales, IIDH-Capel, San José de Costa Rica, setiembre 2012, pp. 81-93.

² Para un repaso del proceso, ver ARCHENTI, N. y TULA, I.: Mujeres y Política en América Latina. Sistemas Electorales y Cuotas de Género, Heliasta, Buenos Aires, 2008

y en el Territorio de Nueva Caledonia, por ejemplo, se sanciona con la disminución del financiamiento público a aquellos partidos que en el total de las circunscripciones uninominales del país no presentan una oferta igualitaria de candidatos hombres y mujeres.³ En Colombia, la ley dispone que el 5% del fondo público para financiamiento permanente de los partidos políticos se distribuirá en proporción a la cantidad de mujeres elegidas en las corporaciones públicas.

Al hablar de la participación de la mujer en la política no debemos hacerlo desde la óptica de un sector vulnerable o minoritario que busca terminar con la discriminación, sino desde la perspectiva del mejoramiento y fortalecimiento de la democracia.

Consagrados estos derechos, garantías o incentivos, es oportuno revisar las condiciones de factibilidad para que la paridad de la representación de género se haga realidad. El acceso a los recursos económicos juega un papel importante entre esas condiciones de factibilidad. Tanto en la construcción de una carrera política, como en la competencia electoral, los recursos son un elemento necesario.

Sin recursos es muy difícil competir. Es frecuente que las mujeres que se han lanzado a la política señalen que uno de los grandes obstáculos que han enfrentado es la carencia de recursos. Pero el problema no es sólo el acceso a

los fondos, es necesario también saber cómo y para qué utilizarlos, cuándo y en qué proporción para que contribuyan eficientemente a la construcción de liderazgos, al éxito electoral o a una gestión eficiente. Por otra parte, la experiencia ha demostrado en numerosas ocasiones que no siempre el partido o candidato que más gasta es el que gana una elección.

II. EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS

La regulación del financiamiento de la política puede ser utilizada como una herramienta de política pública para facilitar la equidad de género en la competencia electoral y en la conformación de parlamentos y gobiernos. Sin embargo, no hay en esta materia recetas universales. Cada contexto social y político requiere una respuesta específica y adaptada. En efecto, la equidad en la participación de género en la política depende de un entramado de múltiples variables, algunas de tipo institucional (forma de gobierno, sistema electoral, mecanismo de cuotas, sistema de renovación de cargos legislativos), otras de orden económico (participación de la mujer en el mercado laboral, reglas sobre propiedad en el matrimonio), social y cultural (tradiciones, niveles de educación, incorporación de la mujer a la vida pública).

La inclusión de la mujer en política no se limita al momento electoral que es, en general, el que está contemplado por las normas sobre financiamiento. La necesidad, el peso y la influencia de los recursos varía notablemente en diversos momentos de la carrera política. Mu-

³ BERMAN, A.: "The Law on Gender Parity Politics in France and New Caledonia: A Window into the Future or More of the Same?", Oxford University Comparative Law Forum, Oxford, 2005.

cho antes de la elección, es necesario construir una imagen y capacitarse para la gestión y el liderazgo, lo cual requiere inversión de recursos. La competencia electoral comprende varios momentos: la nominación o pre-campaña, la campaña propiamente dicha y la elección. Finalmente, la etapa de consolidación de liderazgo –o permanencia de la mujer como actora del proceso de decisión– incluye la necesidad de recursos para la gestión y también para la reinserción laboral una vez cumplido el mandato, lo cual plantea el desafío de mantener la presencia política aún desde el llano.⁴

El abordaje de la cuestión del acceso de las mujeres a los recursos necesarios para participar efectivamente en la política no es un tema exclusivamente normativo. Pueden intentarse abordajes más pragmáticos que apunten a modificar las condiciones que restringen el acceso a los recursos, o a la modificación de los condicionamientos culturales que dificultan la tarea de recaudación por parte de las candidatas. Sin embargo, en América Latina predominan las propuestas de tipo normativo.

III. SOLUCIONES NORMATIVAS

Si se analizan los debates sobre la cuestión, así como las propuestas de reforma, se advierte claramente la tendencia a la utilización del financiamiento público como mecanismo de compensación de disparidades, para lo cual se propician sistemas de aporte diferenciado

en función del género. Otra tendencia es la de confiar en la limitación de la duración de las campañas, así como la limitación de los aportes privados autorizados y de los gastos de campaña, como mecanismos eficaces para lograr la competencia equitativa.

Veamos a continuación algunas de las áreas del régimen de financiamiento de la política que pueden tener incidencia en la equidad⁵ de género, en la representación, y que suelen proponerse como mecanismos adecuados para lograr ese objetivo.

a) El financiamiento público. El financiamiento público de las campañas por sí solo no es garantía de compensación entre la diferente capacidad de recaudación de los candidatos. En principio, con respecto al tramo público del financiamiento pueden establecerse normas que garanticen la asignación de los fondos disponibles en condiciones de igualdad entre los candidatos. Pero aun así, la diferente capacidad de recaudación afectará al segmento privado del financiamiento de campaña.

b) Cobertura del aporte. La distribución de fondos públicos en el momento de la campaña electoral puede no ser suficiente para garantizar la participación de la mujer. La asignación de fondos en el período de nominación o pre-campaña resulta casi indispensable para fortalecer la presencia de candidatas mujeres.

c) Partidos o candidatos. Un aspecto a tener en cuenta con relación al financiamiento público es la determinación del sujeto-clave del

⁴ Ver interesantes reflexiones sobre estos tres momentos de la participación de la mujer en la política en Bolivia, en: URIONA CRESPO, P.: De la presencia a la autodeterminación. Género en los procesos electorales 2009 y 2010, ONU Mujeres, La Paz, 2010.

⁵ Sobre equidad electoral y financiamiento político: FERREIRA RUBIO, D.: "Garantías de equidad en la competencia electoral y financiamiento político" en Cuaderno Capel N° 57: Construyendo las condiciones de equidad en los procesos electorales, IIDH-Capel, San José de Costa Rica, setiembre 2012, pp. 175-190.

sistema legal. Cuando el eje del sistema de financiamiento es el partido u organización política y no cada candidato individualmente, si no hay mecanismos que garanticen internamente el reparto equitativo de los recursos pueden generarse desventajas para las candidatas mujeres sobre todo si no tienen asegurada una presencia efectiva en los órganos de decisión del partido. La asignación directa de los fondos a los candidatos favorece a las candidatas mujeres en lo que se refiere a la recepción del financiamiento público, pero puede perjudicarlas en cuanto a la recaudación de fondos privados, ya que en estos sistemas la responsabilidad del financiamiento de la campaña recae en los candidatos y no en las organizaciones políticas.

d) Formato del aporte público. Si se pretende compensar la supuesta diferencia en la capacidad recaudatoria de las mujeres, es desaconsejable adoptar un sistema de financiamiento público a través de reembolso de gastos, pues en estos sistemas los candidatos deben hacer frente a los costos de campaña a través de préstamos a la espera de recuperar la inversión a posteriori, con lo cual no se soluciona el problema de la capacidad de recaudación. En este sentido, son más favorables a las mujeres los sistemas de aporte previo o adelanto a cuenta de reembolso.

e) Acceso a los medios. La personalización creciente de la política y el debilitamiento de los partidos políticos, contribuyen a aumentar la demanda de recursos económicos en cada una de las etapas de la carrera política. Y a ello se suman el aumento de los costos de la publicidad en televisión —no sólo en lo que se refiere a la compra de espacios, sino también a la producción de avisos— y la profesionali-

zación de las campañas electorales que exige para competir con chances de instalación la contratación de asesores, encuestadores, especialistas en comunicación e imagen, etc.

La legislación brasileña ha avanzado en un área antes inexplorada: la de los aportes indirectos de campaña, estableciendo que los partidos deberán otorgar a las candidatas mujeres un porcentaje de los espacios gratuitos para propaganda en radio y televisión que distribuye el Estado entre los partidos políticos. Este tipo de medida contribuye a dar visibilidad a las candidatas mujeres.

f) Límites a los gastos de campaña. Otra herramienta vinculada con el financiamiento de la política que suele mencionarse como propicia para incentivar la equidad de género es el establecimiento de límites a los gastos de campaña. Se aduce que si se limitan los gastos de campaña, se favorece a los candidatos que tienen menos fondos a disposición o que tienen un déficit en su capacidad de recaudación, uno de los problemas que enfrentan en muchos países las candidatas mujeres.

La efectividad de estos límites depende marcadamente de la eficiencia de los mecanismos de control. En muchos países de la región se han establecido límites a los gastos de campaña o se los ha limitado indirectamente acortando los tiempos de campaña y, a pesar de ello, los gastos de campaña siguen incrementándose con cada elección.

g) Reglas al interior de los partidos. Algunas de las reformas normativas propuestas apuntan al financiamiento de etapas previas a la competencia inter-partidaria y hacen eje en los procesos internos en las fuerzas políticas: por ejemplo, la asignación de fondos públicos para la etapa de nominación de candidatos;

la regulación de la distribución de los fondos públicos, entre los distintos candidatos o líneas internas del partido. Estas medidas apuntan a diversos objetivos. El financiamiento público para la etapa de internas o nominación de candidatos puede contribuir a superar las dificultades de algunas candidatas para construir e instalar su imagen pública. Por su parte, las reglas de distribución interna de los fondos, actúan como una garantía reforzada, al limitar la discrecionalidad de las dirigencias partidarias en la asignación de los fondos de campaña entre los diversos candidatos.

h) Capitación de mujeres. Si bien muchos de los partidos políticos en Latinoamérica tienen altos porcentajes de mujeres entre sus miembros y militantes, lo cierto es que a la hora de ocupar lugares en las listas suele escucharse a la dirigencia sostener que no hay mujeres candidatables. La construcción de esa condición de potenciales candidatas es también responsabilidad de los partidos y requiere inversión de recursos de manera permanente.

En algunos países, por ejemplo Costa Rica, Panamá, Méjico, Honduras y Brasil se ha avanzado legislativamente en la cuestión y se determina que una parte de los recursos públicos asignados al sostenimiento institucional y permanente de los partidos debe orientarse a la capacitación de líderes mujeres y a la promoción de la participación activa de la mujer en política.

i) La importancia de los controles. Es importante señalar, sobre todo en contextos como el latinoamericano, que cualquier medida del tipo de las enumeradas sólo serán eficaces si se cuenta con un sistema de control e implementación efectiva y con reglas de transparencia que faciliten el control institucional y ciudadano



Nueva crónica de la ciudad de Cochabamba 2, Marcia A. Beltrán.

sobre el financiamiento de la política en general.

Para prevenir interpretaciones que desnaturalicen la ley, la norma debe estar correctamente formulada y evitar cualquier ambigüedad. Para evitar dilaciones en la solución de los litigios, que transformen en ilusorias las garantías de equidad de género, es indispensable que se regulen con cuidado los mecanismos procesales. Para evitar que los órganos de control esquiven la aplicación de las reglas, es indispensable que se prevean mecanismos de responsabilidad y medidas de transparencia sobre la actuación de los funcionarios o los jueces.

j) Sanciones por incumplimiento. Si se crean medidas normativas para garantizar la participación política de las mujeres a través del financiamiento de partidos y candidaturas, es indispensable regular también un adecuado sistema de sanciones para casos de incumplimiento. Si la violación de las reglas —en forma explícita o encubierta— no produce consecuencias relevantes para los actores políticos, las

normas sobre límites, prohibiciones y obligación de asignaciones específicas se transforman rápidamente en letra muerta y perduran los patrones tradicionales en la forma de hacer política.

Al igual que en el tema de la vigencia efectiva de las cuotas de género, para que las normas jurídicas sobre equidad de género en el financiamiento político sean efectivas y contribuyan a garantizar la participación política de la mujer, son necesarias algunas condiciones: a) que exista una plena vigencia del Estado de Derecho; b) que exista un compromiso de ciudadanía activa de las mujeres; c) que la opinión

pública sea favorable a dicha participación y que las normas sean razonables y adecuadas al sistema político-electoral.⁶

Más allá de las propuestas y los debates, ya hay varios países en América Latina que han dictado normas relacionadas con el financiamiento de las campañas, o de la política en general que apuntan a corregir o suplir el problema del acceso a los recursos por parte de las mujeres; tal el caso de Costa Rica, Panamá, Méjico, Honduras, Brasil y Colombia. El siguiente cuadro muestra las medidas normativas adoptadas.

Normas sobre Financiamiento de la Política con orientación de Género-América

<i>País / Territorio</i>	<i>Año</i>	<i>Medida</i>
Costa Rica	1990	Aporte público orientado (sin especificar porcentaje)
Panamá	2002	Aporte público orientado (2.5% del aporte anual por voto)
México	2007	Aporte público orientado (2% del aporte anual ordinario)
Honduras	2007/2008	Aporte público orientado (10% del aporte ordinario – con jóvenes) Penalidad sobre monto financiamiento público
Brasil	2009	Aporte público orientado (mínimo 5%) Espacio Franja Gratuita Medios (mínimo 10%)
Costa Rica	2009	Fondos destinados por partido a capacitación – asignación paritaria
Colombia	2011	Aporte público orientado (15% del aporte estatal para inclusión de mujeres, jóvenes, minorías y otros fines de capacitación)
Panamá	2012	Aporte público orientado (5% del aporte anual por voto)

⁶ BAREIRO, L. y TORRES, I.: (eds.): Igualdad para una democracia incluyente, IIDH, San José de Costa Rica, 2009, pp. 45-46.

IV. SOLUCIONES NO NORMATIVAS

La norma es el primer paso, pero sólo el primer paso. La mayor equidad de género en la participación política será una realidad cuando se modifiquen las condiciones culturales, económicas y sociales de contexto. Las soluciones normativas son un incentivo para producir esos cambios y una forma transitoria de generar condiciones propicias para la participación, sin embargo, sólo con normas no se cambiará la realidad.

Es necesario, además, trabajar en la formación de la mujer para que se incorpore con plena capacitación y confianza a la esfera política, de la misma forma en que ya lo ha hecho exitosamente en otras áreas de la vida pública. Estos cambios evidentemente exceden el régimen de financiamiento de la política y se vinculan más con otras áreas de políticas públicas.⁷

Los partidos y las organizaciones políticas genuinamente interesados en el fortalecimiento de la democracia, a través de la inclusión plena de las mujeres a la vida política pueden asumir la iniciativa sin esperar la presión de la ley. También existen iniciativas interesantes desde organizaciones de la sociedad civil que apuntan a facilitar la participación política de la mujer, ya sea colaborando en la recolección de fondos, ya contribuyendo a la capacitación de las mujeres para el liderazgo y la gestión.

Entre las iniciativas de acción específicamente relacionadas con los recursos para las campañas, puede mencionarse la creación de "líneas de crédito subsidiado para la actividad política de mujeres", a imagen de las experiencias que existen en otros sectores, como los pequeños proyectos empresariales, o los micro-créditos. El *New Democratic Party* de Canadá, por ejemplo, ha implementado un sistema de créditos para la etapa de nominación de candidaturas, orientados a las mujeres y a los representantes de minorías que busquen la candidatura.⁸

En la región, hay algunas experiencias partidarias para enfrentar el déficit de financiamiento que afecta a las mujeres. En Costa Rica, el Partido Liberación Nacional (PLN) y el Partido Acción Ciudadana (PAC), han incorporado a sus estatutos normas sobre la asignación de recursos a la capacitación de género, incluso más ambiciosas que las que la ley establece. En El Salvador, las candidatas del Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional (FMLN) organizaron en 2007 una estrategia de recolección colectiva de fondos para promover las candidaturas femeninas.⁹ También en el caso de El Salvador, es de destacar la labor de ASPARLEXSAL, una asociación de mujeres ex parlamentarias dedicada al fortalecimiento y capacitación de las mujeres en política.¹⁰

También podrían crearse organizaciones que financiaran las campañas de candidatas mujeres o colaboraran en la prestación de servicios para la campaña (capacitación, asesoramiento,

⁷ BANCO MUNDIAL: Igualdad de Género y Desarrollo - Informe sobre Desarrollo Humano 2012, Washington DC., 2012.

⁸ YOUNG, L.: "Campaign Finance and Women's Representation in Canada and the United States", en GRINER, S. y ZOVATTO, D.: Funding of Political Parties and Elections Campaigns in the Americas, IDEA-OAS, Washington DC, 2005, Cap. 4.

⁹ LLANOS, B. y SAMPLE, K.: Del Dicho al Hecho. Manual de Buenas Prácticas para la Participación de Mujeres en los Partidos Políticos Latinoamericanos, IDEA, Perú, 2008.

¹⁰ <https://www.facebook.com/asparsal.mujerespoliticas>

encuestas, comunicación). Una experiencia muy interesante en este sentido es EMILY's List, en Estados Unidos. La iniciativa, que nace en 1985 y cuya sigla corresponde a "Early Money Is Like Yeats" (El dinero temprano es como la levadura), apunta a financiar a mujeres del Partido Demócrata que apoyan políticas *pro choice* en materia de aborto.¹¹ También pueden mencionarse dos organizaciones canadienses EQUAL VOICE¹² y CANADIAN WOMEN VOTERS,¹³ que tienen interesantes programas de promoción de la participación política de la mujer.

V. LÍNEAS DE TRABAJO ¹⁴

El logro de la equidad de género en la participación política requiere —a nuestro juicio— en lo que al acceso de los recursos se refiere, un trabajo orientado en las siguientes direcciones básicas:

- a) La creación de las condiciones culturales para la equidad. En el largo plazo en materia de acceso a los recursos para financiar campañas, no cabe duda que las políticas públicas deberían orientarse a la integración de la mujer, con plena autonomía en la vida económica, en el mercado de trabajo, en los ámbitos de influencia de pensamiento, en las posiciones de decisión e influencia social.¹⁵ Asimismo es indispensable trabajar en la educación y la capacitación
- b) La generación de mecanismos de equidad al interior de los partidos políticos. La carrera política empieza mucho antes del proceso de nominación de candidatos. La mujer tiene que insertarse en los órganos de decisión de los partidos, ganar espacios de gobierno que luego le permitan garantizar, con su presencia normal y aceptada, el acceso a los recursos del partido.
- c) La consagración de un marco normativo adecuado. Lo importante en este punto no es tanto que existan normas, sino que las que se dicten estén ajustadas a las condiciones particulares del complejo institucional en que se insertan y sean claras y directas, para evitar que a través de la interpretación de las mismas se consagren soluciones contrarias al objetivo perseguido.
- d) El fortalecimiento de los organismos de control. En materia de control no sólo es necesario fortalecer la autonomía y capacidad de acción de los órganos de control, hay que estar dispuestos a ponerlos en marcha, a través de la disposición a litigar cada vez que sea necesario para garantizar en los hechos lo que dicen las reglas. Muchas de las soluciones normativas que se proponen en materia de equidad de género

¹¹ <http://emilyslist.org/>

¹² <http://equalvoice.ca/>

¹³ <http://womenvoters.ca/>

¹⁴ FERREIRA RUBIO, D.: "Financiación Política y Género en Iberoamérica", ponencia presentada en el II Coloquio La Democracia Mexicana en Clave de Género: Prácticas para la Igualdad desde los Partidos Políticos, organizado por INMujeres, IFE, TriFe, NDI y UNIFEM, en México DF, el 27 de setiembre de 2010.

¹⁵ Ver interesantes datos al respecto en THE ECONOMIST INTELLIGENT UNIT: Women's Economic Opportunities 2012. A Global Index and Ranking, Londres, 2012.

y financiamiento (financiamiento público, límites a los gastos de campaña, asignación de aportes orientados) dependen para su eficacia de órganos de control eficientes.

Si sólo se trabaja en el aspecto normativo, la equidad quedará relegada a un discurso. Si sólo se trabaja en las prácticas, cambiarán probablemente las condiciones, pero no se garantizará institucionalmente el avance.

- e) La generación de mecanismos de transparencia en el financiamiento. La transparencia opera como un mecanismo de equilibrio de la competencia electoral. Muchas veces, el problema que enfrentan las candidatas en materia de acceso a los recursos no tiene que ver con su capacidad de recaudación, sino con la existencia de prácticas distorsivas del financiamiento público o privado, o el abuso de los recursos públicos con fines proselitistas. La transparencia puede ayudar a detectar las irregularidades y a construir un soporte legitimante para los reclamos de participación en el financiamiento.
- f) El trabajo internacional. La inclusión del tema de la equidad de género en materia de financiamiento ganaría espacio en la agenda pública, con obvia repercusión en la órbita nacional, si se incluyera en documentos y compromisos regionales o internacionales. En la misma línea de acción, la observación electoral internacional podría

actuar como un incentivo a la acción, si el tema de la equidad de género en el financiamiento de la campaña estuviera incluido entre los parámetros de observación.

En todas estas direcciones es necesario un trabajo de doble faz que incluya una mirada a la norma y otra a la generación y consolidación de prácticas. Si sólo se trabaja en el aspecto normativo, la equidad quedará relegada a un discurso. Si sólo se trabaja en las prácticas, cambiarán probablemente las condiciones, pero no se garantizará institucionalmente el avance. Finalmente, es indispensable mantener una actitud de constante revisión del impacto y resultado de las medidas y asegurarse la flexibilidad indispensable para responder adecuadamente ante cambios en el entramado institucional.



Nueva crónica de la ciudad de Cochabamba 2, María Y., Marín Cari.