



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

**Eje 2 Modernización e innovaciones
en el ámbito público**

**Innovar
para mejorar el Estado**

**PLAN
TRIENAL
GESTIÓN
PÚBLICA
2004 / 2007**

**Documento N° 2
Programa de Fortalecimiento
de la Calidad Institucional**

La Plata, setiembre de 2005.

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe SOLÁ

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela GIANNETASIO

Secretario General de la Gobernación
Ricardo BOZZANI

Subsecretario de Gestión Tecnológica y Administrativa
Luis DENIRO

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos
María LÓPEZ OUTEDA

Secretario Ejecutivo de la Agencia de
Cooperación y Relaciones Internacionales
Gustavo ÁLVAREZ

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia BERNAZZA

Directora Provincial de la Gestión Pública
Patricia RODRIGO

Secretario Ejecutivo del
Instituto Provincial de la Administración Pública
Carlos CIAPPINA

Responsable Ejecutivo de la Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación
Gustavo LONGO

“Una verdadera política de inversión del Estado requiere de una innovación y actualización en las tecnologías de gestión, para no tener sorpresas, para no tener corrupción, para tener transparencia, para que todos puedan conocer cómo está, cuánto se ha gastado, cuánto se va a gastar, quién maneja, dónde están los expedientes de cada obra. Acrecentar la eficacia y la eficiencia, la equidad en la asignación de recursos, la transparencia y el control ciudadano.”

Gobernador Felipe Solá
(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/04)

Sumario

Marco conceptual

Modernización, innovación y recuperación..... 5

Principales líneas de acción..... 6

Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional

Justificación..... 8

Principios básicos para el diseño del programa..... 9

Proyectos de mejoras en la calidad de servicios a los ciudadanos..... 10

Banco de Proyectos de Innovación (BPI) y Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública

Fundamentación..... 11

Objetivos generales y específicos..... 12

Líneas de acción..... 12

Participantes..... 13

Temas de interés..... 13

Marco conceptual

La Ley de Ministerios de la Provincia -Ley 13.175/04- define la nueva situación del órgano rector de la modernización en la provincia de Buenos Aires. A partir de dicha Ley, desaparece la Secretaría para la Modernización del Estado, y sus funciones pasan a la órbita de la Secretaría General de la Gobernación. Así, a la Subsecretaría de la Gestión Pública (SSGP) le son asignadas las funciones relacionadas con temas específicos referidos a la política de modernización, básicamente en lo atinente a reforma administrativa.

En este marco, el nuevo órgano rector debe reformular sus líneas de acción en relación con la implementación de **mecanismos que “mejoren” la gestión desde los sistemas de planificación, administrativos y de control.**

Los aspectos instrumentales a abordar tendrán, necesariamente, un marco de referencia sobre la función del Estado, el rol que éste debe cumplir, y las nuevas pautas que hoy se plantean desde los equipos de gestión de la SSGP, las que han sido definidas en las bases del **Plan Trienal de la Gestión Pública.**

Modernización, innovación y recuperación

Desde el diseño del Plan de Modernización de la provincia, en el año 2002, y en trabajos posteriores, se ha considerado al concepto de modernización como un proceso permanente de adaptación de las estructuras del sector público, con el fin de adecuarlas a las nuevas exigencias sociales, y a su vez, que esta adecuación permita asumir la agenda de políticas públicas que la gestión de gobierno pretende llevar adelante. De esta manera, puede considerarse la **modernización como un marco para la innovación del funcionamiento de la estructura estatal**, en sintonía con las necesidades reales de la comunidad que el Estado debe abordar.

En paralelo con la puesta en marcha de procesos de modernización, **se incorporó el concepto de reforma administrativa**, el cual, aún siendo un componente necesario del anterior, se transformó en un fin en sí mismo, con lo cual la visión que se tiene de los procesos de reforma o modernización que intentaron tanto el Poder Ejecutivo Nacional, como el provincial, se refieren solamente a cuestiones relacionadas con sistemas de administración financiera, reducción y fusión de organismos, y algunos intentos de reforma en los procedimientos, las cuales, en términos generales, **no alcanzaron los objetivos deseados.** La reforma administrativa, tal como fue concebida en la Argentina, y a partir de las experiencias, ha funcionado como un proceso básicamente normatizador, que se realiza de una sola vez, y que intenta mejorar aspectos relacionados con los sistemas administrativos de apoyo, o sistemas transversales, que inciden en el funcionamiento de toda la Administración Pública. Estos procesos han tenido su basamento en la necesidad de dotar de una mayor eficiencia a la administración, han operado fundamentalmente ante la necesidad de disminuir el gasto público, y en líneas generales se puede decir que no han logrado con éxito su cometido.

En la provincia de Buenos Aires, y durante el año 2003, comenzó a incorporarse, dentro del plan de modernización, el concepto de **recuperación del Estado.** Esto marca la necesidad de abrir el debate sobre cuestiones o aspectos de la gestión que los “nuevos mecanismos” dan por saldados, pero que si se profundiza en la gestión cotidiana de cada organismo no lo están. La conformación del Presupuesto, los problemas de financiamiento, los sistemas de información, las normas vigentes sobre procedimientos, los sistemas de carrera, las capacidades, y tantos otros aspectos de la administración, limitan un buen diseño, pero fundamentalmente una eficaz ejecución de las políticas públicas, y esto no será

subsanado con mecanismos o proyectos puntuales relacionados estrictamente con nuevas técnicas de gestión, que si bien redundarán en beneficios de funcionamiento, no abordan en forma directa el problema, y peor aún, no son visualizados favorablemente por quienes se consideran sus beneficiarios. En este caso no se habla de un **reemplazo de proyectos**, sino de un **orden de prioridades**.

La **innovación** es el concepto que se incorpora en el accionar de la Subsecretaría a partir de mayo de 2004. Surge como un concepto más específico, incluido dentro del marco general de la modernización, que refiere a proyectos “novedosos”. Es necesario no caer en el facilismo de considerar que, por nuevo, es adecuado. En principio podríamos trabajar en algunas exigencias relacionados con ciertos atributos que el concepto de innovación debe tener, para que el mismo integre a todas las acciones que la Subsecretaría llevará adelante en su área específica.

En primer lugar puede entenderse que un proyecto, modelo, programa, o sistema, al **ser innovador**, es nuevo pero fundamentalmente **mejora a lo anterior**. Ahora bien, el argumento debe considerar el análisis del problema al cual el sistema anterior no pudo atacar. A esto debe sumarse la eficiencia del nuevo proceso, y que el mismo se encuentre en el marco de las condiciones actuales, es decir, que los supuestos no sean obstáculos insalvables, con lo cual se agrega la viabilidad de su implementación. A todo lo anterior debemos sumar que el proyecto o sistema innovador **incida o pueda replicarse en más de un organismo, es decir, que pueda tener un impacto mayor en la administración pública**.

[Inicio >>](#)

Principales líneas de acción

La Subsecretaría ha creado una **Unidad de Coordinación de Programas de Innovación**, que tiene a su cargo el diseño, coordinación, evaluación y asistencia técnica en aquellos proyectos innovadores que se desarrollen para ser aplicados en los organismos públicos provinciales.

Como principio general, se focaliza en aquellos **proyectos que tengan impacto en el funcionamiento de los organismos de cara a la ciudadanía**, y, en la medida de lo posible, **que impacten positivamente en más de uno, o sean replicables en varios ámbitos de la Administración Pública**. Puede decirse que la prioridad son aquellos proyectos de tipo “transversal”, que tengan que ver más con una visión sistémica de las organizaciones.

En este marco se trabaja en **dos grandes líneas de acción** que son complementarias, y que apuntan a poner a los organismos en una posición de fortaleza respecto de sus capacidades de brindar más y mejores servicios a la comunidad.

Previo a entrar en detalle respecto de las líneas de acción, vale la pena referenciar a los mecanismos que actualmente se encuentran bajo la órbita de la Subsecretaría, y que fueron considerados como mecanismos aptos para llevar adelante un proceso de modernización en la provincia. Estos **mecanismos** son:

- Carta Compromiso con el Ciudadano.
- Banco de experiencias exitosas.
- Convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) para la obtención de certificados de calidad y asistencia técnica para el desarrollo de programas.
- Cuerpo de Agentes de Modernización.

La Carta Compromiso, implementada a partir del **Decreto 47/03**, tiene como objetivo mejorar la relación entre los organismos que conforman la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires y los ciudadanos, fortalecer la confianza de los ciudadanos en los servicios públicos y mejorar su relación y percepción con respecto a los funcionarios y agentes públicos. Hasta el momento, cuatro organismos iniciaron un proceso tendiente a elaborar una Carta, y dos lo finalizaron.

El Banco de Proyectos Exitosos, creado por el **Decreto 2905/02**, es un sistema de **recepción, evaluación, registro, documentación y divulgación de los proyectos exitosos** de gestión pública en las jurisdicciones de la Administración Pública Provincial (APP). Tiene como objetivo la difusión de instrumentos y tecnologías de gestión que se destaquen por el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos con alto impacto en la población beneficiaria, de manera tal que puedan ser aprovechados por otros organismos públicos en el marco de la planificación de nuevos proyectos de gestión¹.

El convenio firmado entre la Provincia de Buenos Aires y el IRAM en agosto de 2003, pone a disposición de los organismos de la Administración Pública la posibilidad de desarrollar programas de calidad con la asistencia del Instituto, como así también la de obtener la Certificación de Calidad de normas ISO. En este caso, la relación es entre el organismo interesado y el Instituto, el cual actúa como asesor en la etapa inicial y como auditor en el caso de una posterior certificación.

El cuerpo de Agentes de Modernización, creado por el **Decreto 540/03**, tiene como objetivo principal la asistencia técnica a organismos para la implementación de procesos de modernización, a través de un equipo de agentes de la planta permanente de diferentes jurisdicciones de la Administración Pública Provincial, **altamente capacitados en el conocimiento de normas y sistemas** que rigen el funcionamiento de los organismos públicos provinciales y para la modernización de la APP con nuevas técnicas de gestión con criterios y visiones de enfoque estratégico.

En los cuatro mecanismos descriptos se visualiza la “batería” de instrumentos con que cuenta actualmente la Subsecretaría para abordar procesos de innovación en la gestión. Si se consideran las necesidades actuales de fortalecimiento de las organizaciones, y **fundamentalmente el concepto de recuperación que incorpora esta gestión**, estos instrumentos resultan claramente insuficientes, o por lo menos no permiten lograr un impacto importante en las capacidades de diseño e implementación de políticas, lo cual redundaría en una imagen permanentemente desfavorable por parte de los destinatarios de los servicios del Estado, es decir la ciudadanía.

En este sentido, el equipo de gestión de la SSFP se plantea una mejor utilización de estos mecanismos, incorporándolos a un proyecto general, abarcativo e integrador, que se ha denominado “**Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional**”, cuyo diseño permitirá un mejor aprovechamiento de los instrumentos de innovación, en su estado original o reformulados, en el marco de un **Estado incluyente**.

[Inicio >>](#)

¹ Para encontrar la nómina vigente de proyectos se recomienda visitar el sitio <http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar>

Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional

Justificación

El plan de modernización del año 2002 y los proyectos de reformas posteriores consideraban aspectos de mejoras en el funcionamiento del aparato estatal, pero no abordaban en profundidad las causas del proceso de deslegitimación en el que fueron cayendo los organismos públicos.

La idea de **innovación** en el momento actual de la estructura pública provincial pasa por aspectos que, comparados con diferentes procesos de modernización desarrollados en otros ámbitos, pueden considerarse básicos. Se retoman cuestiones de funcionamiento de las organizaciones, pero **considerando como punto de partida las normas que hoy están vigentes y que no se cumplen**, o los sistemas actuales que no están optimizados, evitando así la generación de nuevas normas o el desarrollo de nuevos sistemas que nuevamente quedarán incumplidos o con deficiencias en su funcionamiento².

Asimismo, es importante considerar también en cada uno de los proyectos que se diseñen, la correlación de los objetivos propuestos con la problemática real que debe afrontar la organización. La complejidad de esta problemática y el nivel de demanda que la sociedad expresa respecto del Estado, nos muestran organismos claramente debilitados para afrontarlas, y esta debilidad no solamente se expresa en la cantidad o calidad del personal, sino en las pautas de funcionamiento, y **en los criterios y modalidades de gestión**, que obstaculizan la posibilidad de abordar una agenda de políticas públicas de una manera eficaz.

La problemática en Seguridad, Acción Social y Educación ocupa el grueso de la agenda del Poder Ejecutivo, producto de fuertes demandas de soluciones en este sentido por parte de la comunidad. Esta situación hace que todo proyecto de innovación corra el riesgo de encontrarse relegado, o por lo menos no integra la agenda de temas prioritarios de los organismos, **en tanto y en cuanto no genere soluciones concretas y visibles** sobre estas áreas. No obstante, y desde el ámbito de gestión que le corresponde a esta Subsecretaría, el trabajo a realizar sobre los esquemas de funcionamiento de la administración permitirá acercar soluciones ya que, básicamente se fortalecerá la capacidad de gestión de las organizaciones, abordando temas tales como:

- Sistemas de Planificación
- Sistemas de información para toma de decisiones
- Presupuestación
- Procedimientos /Tramitaciones
- Relación con la ciudadanía y con los usuarios de los servicios del Estado
- Capacidades de los funcionarios y trabajadores estatales

Desde un análisis situacional puede plantearse que hoy, **las organizaciones públicas deben reafirmar un compromiso de mejoras en la relación con la comunidad, tomando como base una mayor calidad en la prestación de sus servicios** (en su sentido más amplio), que les permita alcanzar un mayor grado de legitimidad y verse fortalecidos para afrontar con mayor capacidad la agenda de políticas.

² Ver documento N°1 del Plan Trienal de la Gestión Pública “Una gestión pública para la inclusión”.

Principios básicos para el diseño del Programa

- ✓ Ninguna mejora puede implementarse si no es por decisión de la propia organización.
- ✓ La innovación debe basarse, en primera instancia, en una optimización de los sistemas actuales.
- ✓ El impacto en los servicios brindados a la ciudadanía son los pilares que justifican un proceso de innovación.
- ✓ La mejora en la relación con los usuarios no se circunscribe solamente a las áreas de atención al público, sino que pone en juego a toda la organización.
- ✓ La innovación supone siempre un aumento de los mecanismos de comunicación y participación.

El Eje de Acción 2 del Plan Trienal de la Gestión Pública, el **Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional**, se desagrega en dos grandes proyectos:

2.1. Mejoras en la calidad de los servicios a los ciudadanos.

2.2. Banco de Proyectos de Innovación (BPI).

[Inicio >>](#)

Proyecto de mejoras en la calidad de servicios a los ciudadanos

Este proyecto retoma gran parte de los conceptos ya trabajados en anteriores planes de reforma relacionados con mejoras en la atención al ciudadano, y también considera la funcionalidad o complementariedad de los instrumentos vigentes como Carta Compromiso o el convenio con IRAM.

A partir de lo anterior, el proyecto incorpora un criterio de transversalidad con el objetivo de crear una instancia superior de definición respecto de estándares de calidad de servicios de los organismos públicos. Asimismo, tiene como intención incorporar a la totalidad de organismos que hoy se visualizan como de relación directa con los ciudadanos, como por ejemplo IOMA, IPS, Laboratorio Central de Salud Pública, Registro de las Personas, OCEBA, Casa de la Provincia, Escribanía General de Gobierno, etc., generando mecanismos de inducción para que los organismos generen sus propios proyectos de mejora, y de ser posible sobre pautas básicas pre establecidas por el Poder Ejecutivo Provincial.

Como criterio de trabajo, la SSFP establecerá **una agenda** con cada uno de los organismos, la cual considerará temas de corto y mediano plazo, y se pondrá a disposición de los mismos la asistencia técnica necesaria para la formulación e implementación de proyectos para mejorar la calidad de los servicios, **priorizando la agilización de trámites y la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía**. Los proyectos considerarán, además de la atención, todas las reformas necesarias en procedimientos y sistemas, apuntando a la **simplificación de los mismos, es decir, a facilitar la vida de las personas** en todo lo referente a plazos, tiempos, costos, espacios, adicionando los necesarios mecanismos de legitimación.

[Inicio >>](#)

Banco de Proyectos de Innovación (BPI)

Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública

El principal antecedente de la presente propuesta es el **Banco de Proyectos Exitosos de la Gestión Pública Provincial (BPE)** implementado por la Secretaría para la Modernización del Estado (SME) durante el año 2003. Su principal objetivo era difundir experiencias y proyectos exitosos en el desarrollo de los procesos de gestión pública, factibles de ser replicados por otras organizaciones estatales, promoviendo la calidad en la gestión pública³.

El Banco consistía en un sistema de recepción, evaluación, registro, documentación y divulgación de los proyectos exitosos de gestión pública en las jurisdicciones de la Administración Pública Provincial (APP).⁴

Se orientó principalmente a promover en las organizaciones públicas de la Provincia de Buenos Aires, la postulación de sus experiencias, prácticas o casos exitosos.⁵

En el primer año de funcionamiento del *BPE*, se consideraron proyectos que contaban con un tiempo en su fase de operación, con el fin de analizar sus características de funcionamiento y verificar su impacto, tanto sobre el problema que debía resolver, como sobre su entorno.

Fundamentación

A fin de contribuir a la optimización de la gestión provincial, se reformula el Banco de Proyectos Exitosos como **Banco de Proyectos de Innovación (BPI)** vinculado, en cada una de sus convocatorias, al otorgamiento del **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública**, con el objetivo de desarrollar la capacidad de innovación y contribuir a alcanzar los objetivos y metas de las políticas públicas, a través de una acción que hace visibles las ideas, proyectos y experiencias innovadoras del ámbito público. Se definen como características principales del Banco:

Los proyectos que se incorporan al Banco pueden clasificarse como ideas, proyectos propiamente dichos, o experiencias.

Se entiende por **ideas innovadoras** aquellos aportes teóricos centrados en nuevos conocimientos, con alta viabilidad técnica, política y social, susceptibles de ser aplicados en las organizaciones públicas provinciales. Se orientarán a la solución de problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades, mejorando la realización del trabajo, el desempeño de las funciones y la prestación de los servicios. A estas ideas se contribuirá a través de **asistencias técnicas que las conviertan en proyectos de innovación**.

Se consideran **proyectos de innovación** propiamente dichos a aquellas formulaciones con un alto nivel de definición, **ya probadas en la práctica al menos como pruebas piloto**. A estos proyectos se los alentará a través de premios a su calidad en algún aspecto considerado relevante (participación de la ciudadanía, agilización de un trámite).

Por su parte las **experiencias innovadoras** son aquellas prácticas de gestión implementadas con creatividad en las organizaciones de la administración pública provincial

³ Banco de Proyectos Exitosos de la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires. Manual conceptual y operativo. SME.2003

⁴ La construcción y puesta en marcha de un Banco de Proyectos y Experiencias Exitosas (BPE), fue una iniciativa del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social para América Latina y El Caribe –ILPES-. La experiencia provincial se nutrió en experiencias similares de otros países latinoamericanos (Colombia, Chile, Perú y Brasil). Fuente: BPE. Manual conceptual y operativo. SME, 2003.

⁵ Decreto 2905/02

que *generan cambios positivos en su gestión*, impactando favorablemente en la población usuaria y la comunidad en general.

El desafío actual es potenciar el patrimonio intelectual del Estado: no sólo rescatar y difundir las experiencias realizadas, sino también motivar la presentación de **ideas y proyectos innovadores para la gestión** que contribuyan al uso eficiente de los recursos públicos provinciales e impacten positivamente en la ciudadanía.

Para ello, **se amplía el universo de actores convocados**. A los trabajadores del ámbito público - que por su experiencia cotidiana se encuentran en mejores condiciones para aportar propuestas innovadoras - y a los organismos públicos, se suman los municipios y los ciudadanos que, en forma individual o colectiva, podrán presentar **ideas y proyectos innovadores**.

La conformación de un Registro brindará la posibilidad de contactarse con los autores/creadores/innovadores, permitiendo la transferencia de las innovaciones a distintas dependencias, para contribuir a resolver problemas comunes.

La incorporación de los aportes que resultaran de las distintas convocatorias anuales, permitirá su actualización permanente, transformándose el Registro en una herramienta dinámica de divulgación.

Las mejores ideas y proyectos del Banco participarán del otorgamiento del **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública**.

Objetivo general

- Contribuir a la optimización de la gestión pública provincial mediante el apoyo, reconocimiento y difusión de ideas y experiencias innovadoras en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, con impacto en la ciudadanía.

Objetivos específicos

- Estimular y apoyar la presentación de ideas y proyectos innovadores de los trabajadores del estado (provincial y municipal), de la sociedad civil y de los ciudadanos.
- Promover la creatividad de los equipos de trabajo de las organizaciones en la ejecución de experiencias de gestión.
- Incentivar a los organismos de la APP en su esfuerzo por alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.
- Reconocer la iniciativa de las distintas organizaciones en la búsqueda de soluciones novedosas que contribuyan al mejoramiento de su gestión.
- Generar espacios de consulta e intercambio para promover la articulación y cooperación entre los organismos públicos, sociedad civil, la ciudadanía, para el logro de una gestión integral y eficiente.

Líneas de acción

El proyecto comprende tres líneas de acción:

- **Asistencia técnica** para contribuir a la formulación de proyectos en base a ideas innovadoras de gestión seleccionadas.

- **Reconocimientos** a proyectos y experiencias innovadoras a través del otorgamiento del **Premio Provincial a la Innovación (BPI)**.
- **Difusión y publicación de proyectos y experiencias** (registro de datos, publicaciones, difusión en la web y jornadas).

Participantes

El proyecto está dirigido a relevar y difundir ideas y experiencias innovadoras de gestión en la Provincia de Buenos Aires, presentadas por:

- **Ideas y proyectos innovadores:** Agentes de la Administración Pública Provincial o Municipal; organizaciones de la sociedad civil (que participen en la formulación e implementación de políticas públicas) y ciudadanos.
- **Experiencias innovadoras de gestión:** Organismos de la Administración Pública Provincial o Municipal; ONG's que participen en la formulación e implementación de políticas públicas.

Temas de interés

En cada convocatoria la SSFP definirá los temas acerca de los cuales versarán las propuestas de **ideas, proyectos y experiencias innovadoras**. Las temáticas de preferencia serán las siguientes:

- *Herramientas de gestión:* planificación estratégica; gestión por resultados; evaluación y monitoreo; tecnologías de la información. Mejora de la calidad.
- *Participación y protagonismo social:* nuevas relaciones de coordinación, delegación, concertación o cooperación entre organizaciones públicas y la sociedad civil. Sistemas de participación y protagonismo social: foros, mesas, comisiones, consejos de planificación. Fortalecimiento de los órganos legislativos y su capacidad de representación.
- *Comunicación con la ciudadanía:* Sistemas de reclamos y sugerencias. Metodologías de evaluación de satisfacción de usuarios y ciudadanos. Mecanismos de transparencia.
- *Estructura y procedimientos:* Nuevas formas de organización del trabajo. Estructuras organizativas. Procesos y productos. Agilización de trámites. Redefinición de las relaciones con los ciudadanos, mejoras en la información, la comunicación o la prestación directa de servicios.
- *Empleo público:* nuevas formas de liderazgo y conformación de equipos de trabajo de la organización estatal o social. Nuevas modalidades de gestión de personal.
- *Sistemas de apoyo:* Compras y contrataciones. Administración financiera.
- *Marco normativo y legal:* marcos legales para la superación de obstáculos al desarrollo, la agilización de trámites o prestaciones de servicios.
- *Comunicación:* mejoras en la interacción intra e Interinstitucional, y con los ciudadanos.
- *Formación y capacitación:* experiencias innovadoras en materia de aumento de las capacidades institucionales y sociales.
- *Infraestructura y equipamiento:* formas novedosas de administración de espacios y recursos físicos.

[Inicio >>](#)