

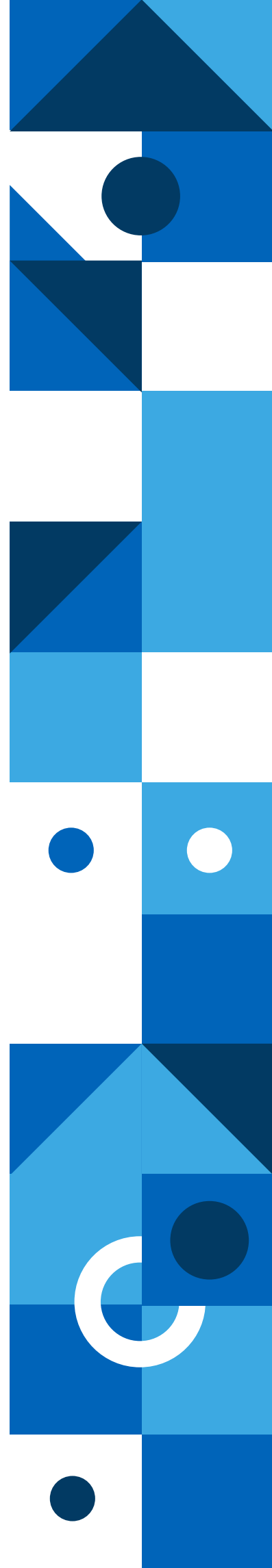
OIGIP

OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN MUNICIPAL: **EL CASO DE INNOVA MIRAFLORES**

ESTUDIO DE CASO

EC: NO.3, AÑO 2022



Itala Jeanette Laurente Grados

ESCRITORA

Maestría (c) en Política Científica y Tecnológica por la Universidade Estadual de Campinas, Brasil. Especialización en Estrategia y Relaciones Internacionales Contemporáneas por la Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Politóloga por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Magíster en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú. Intereses de investigación: democracia, relaciones internacionales, política científica y tecnológica, innovación, inteligencia artificial, e -gobierno y transformación digital.

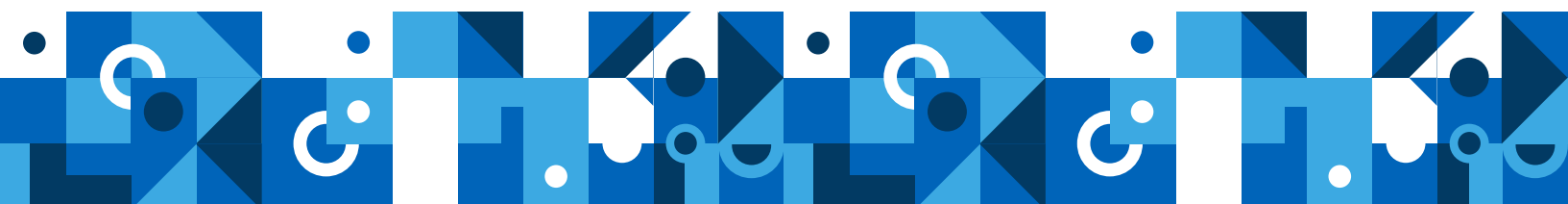
Percy Ramírez Florez

REVISOR

Abogado por la Universidad Andina del Cusco, con estudios concluidos en la Maestría de Derecho Constitucional de la misma universidad y maestrando en Derecho en Ciencias Penales por la Universidad San Martín de Porres. Cursando la Especialización en Derechos Fundamentales y Constitucionalismo en América Latina en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudiando la Especialización y Máster en Justicia Constitucional y DD.HH. en la Universidad de Bolonia, Italia. Actualmente desempeñando labores en la Procuraduría Pública del Poder Judicial del Perú, en el área constitucional.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN _____	4
2.	INNOVA MIRAFLORES, COMO PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL _____	6
3.	CONSIDERACIONES FINALES _____	11
4.	DISCUSIÓN DEL CASO Y PREGUNTAS PROVOCATIVAS _____	12
5.	ANEXOS _____	14
6.	BIBLIOGRAFÍA _____	16



1 INTRODUCCIÓN

El distrito de Miraflores se encuentra ubicado en la capital de Lima, Perú. Según el Censo Nacional 2017 tiene 99 337 habitantes, de los cuales el 98.2% es considerado población no pobre. La densidad poblacional es de 10,326 habitantes/km² en comparación con Lima Metropolitana que es de 3403.51 y Perú que es de 24.30 (Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Miraflores, 2020). Además, tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) que ha ido en aumento, por ejemplo, para el 2011 era de 0.78 para el 2015 y 2017 de 0.81.

Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de Miraflores, Lima, Perú

Año	IDH
2011	0,7892
2012	0,7971
2015	0,8108
2017	0,8146

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

La municipalidad distrital de Miraflores tiene como misión institucional “brindar servicios de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible del distrito de Miraflores a través de una gestión

participativa e innovadora con transparencia”. Asimismo, la visión institucional es “al 2030, constituir una comunidad modelo en la que se goce de una alta calidad de vida. Ser una ciudad concertadora, sostenible, segura, acogedora, y con comercio y servicios de calidad” (Municipalidad de Miraflores, s/f). Para lograr ello, la gestión edil se base en la normativa como la Ley N.º Ley 27783 de Bases de la Descentralización, Ley N.º 27972 Ley Orgánica de municipalidades, DS N.º 054-2011-PCM Plan Estratégico Desarrollo Nacional – Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021, entre otras.

Al asumir la nueva gestión en el 2011 la nueva gestión realizó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011 – 2015. El PEI consideró el mejoramiento de la gestión a través del gobierno electrónico y desde el uso de las tecnologías de comunicación e información (TIC) como un fin para el beneficio de los ciudadanos, asimismo, el compromiso para mejorar la cultura organizacional, así como la calidad de los servicios hacia el ciudadano.

En este mismo documento hay un diagnóstico realizado en enero del 2011 a inicios de la gestión, encontrándose escasa documentación de los sistemas informáticos instalados, plataforma tecnológica no estandarizada, información no integrada, aplicaciones lentas y software no licenciado. Esto permitió identificar en el diagnóstico institucional del PEI la necesidad de un sistema

integrado, actualización de base de datos, el incremento de personal administrativo y operativo calificado, la mejora de los procedimientos administrativos y de la interconexión entre los locales municipales, creación de un índice de evaluación del clima laboral, así como la satisfacción de los colaboradores municipales.

“Los desafíos están centrados en cambiar el modelo administrativo a través de la cultura organizacional y la calidad de los servicios que ofrece la municipalidad, algo difícil por la resistencia al cambio; pero factible si se sensibiliza a los servidores municipales y se aplican convenientes alianzas interinstitucionales que permitan elevar las capacidades identificándolos con los objetivos de la gestión (Plan Estratégico Institucional 2011- 2015, 2011, p. 34).

En el Plan Operativo Institucional (POI) 2011, entre dos líneas estratégicas se encuentran las de Miraflores ciudad competitiva y Miraflores ciudad democrática y participativa. En relación a la primera línea estratégica, esta tenía como sus objetivos promover el acceso hacia una sociedad de la información, eficiente y conectada. La estrategia Miraflores ciudad democrática y participativa estuvo enfocada en mejorar la eficiencia y calidad hacia un gobierno electrónico (Anexo 1).

Por eso, la gestión edil, a través de un Acuerdo de Concejo de octubre del 2011, busca realizar el concurso denominado Innova Miraflores: Concurso Interno de Simplificación y Eficiencia Municipal, con el propósito de incentivar la eficiencia interna y la simplificación de las actividades que se realizan en el municipio, siendo parte de la política de calidad y eficiencia en la gestión municipal.

En el 2011 se realizó Innova Miraflores, que pretendía convertir a los colaboradores de la municipalidad como participantes activos para la mejora de la gestión municipal a través de propuestas que ayuden en la toma de decisión. Lo que comenzó como una iniciativa cobró fuerza y para el 2017 ganó el premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva en la categoría Innovación en la gestión del talento humano. Por esto, la finalidad de realizar este estudio de caso es conocer cómo se Innova Miraflores generó procesos para canalizar iniciativas para la mejora de la gestión del personal, así como los procesos a través de eficiencia y simplicidad, y la identificación de problemas y necesidades de los ciudadanos.

2.

INNOVA MIRAFLORES, COMO PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

La municipalidad de Miraflores tuvo como antecedentes ciertas actividades promovidas por la Gerencia de Desarrollo Humano, a través de talleres de participación vecinal, estas actividades sirvieron como base para constituir la idea de Innova Miraflores a través de una estructura y que responda a una estrategia. Por eso el objetivo era darle un poco de estructura a los procesos de creación, que incluya a todas las partes, por esto, la coordinación de Innova Miraflores tuvo como función ser un canal, un medio, para ordenar y visibilizar lo que ya se hacía, motivar a los servidores para nuevas propuestas y generar alianzas.

Por ello, Innova Miraflores surge ante la necesidad de tener una gestión pública moderna e innovadora y acorde a las nuevas necesidades de los ciudadanos, así como favorecer la cultura organizacional. Fue pensado como un programa que promueva la cultura de innovación en la municipalidad, esto es, que los colaboradores municipales sean los actores claves para la mejora de la gestión municipal a través de ideas que contribuyan a mejorar los procesos o nuevas iniciativas con el fin de brindar un mejor servicio al ciudadano. Este programa tiene tres etapas: formación, ideación e incubación.



Figura 1: Etapas de Innova Miraflores

Elaboración propia

La etapa de formación estuvo constituida por talleres de creatividad e innovación, estos son semestrales donde se enseñan la herramienta metodológica Design Thinking, esta permitió que el colaborador

municipal pueda cuestionarse e identificar problemas y levantar alternativas o soluciones a problemas internos dentro de la municipalidad. Cabe resaltar que, para hacer atractiva la idea de crear e innovar, la coordinación de Innova Miraflores enfocó el trabajo como una oportunidad de dar conocimiento al personal o servidor público, “de hacer y luego explicar”.

En los servicios de ideación, se realizó el taller mensual denominado Crea, Mejora, Innova. Este taller incluye a colaboradores, vecinos y expertos de la problemática escogida, quienes identificaban un desafío y planteaban una alternativa que fue evaluada por los coordinadores de área para determinar la factibilidad de su ejecución.

Luego, realizaron los Full Innovation Day, eran jornadas de innovación semestrales donde los colaboradores de cada gerencia escogen temas a trabajar, siendo las propuestas más votadas las que fueron probadas por un grupo de trabajo temporal.

En esta etapa también estaba el concurso anual denominado Concurso Innova, premiando a los colaboradores municipales con propuestas que tuvieran impacto. Los finalistas presentaron las propuestas a un jurado conformado por el alcalde de Miraflores, teniente alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Administración y Finanzas. A todos los colaboradores se les otorgó un diploma de agradecimiento (Anexo 3), y a los ganadores se les brindó días de descanso.

Durante la etapa de incubación, se brindó a los seleccionados del Concurso Innova un espacio de co-working, quienes recibieron mentorías para validar e implementar las propuestas, asimismo, tener la oportunidad de interactuar con emprendedores de startups que trabajan soluciones para seguridad ciudadana, ciudades inteligentes y adulto mayor.

Todo este proceso fue liderado por una Coordinadora del Centro de Innovación bajo la supervisión del Gerente de Desarrollo Humano. Durante los talleres se convocó a representantes de diversas áreas, y para la ejecución de la propuesta se

contó con el apoyo de tres integrantes de la Gerencia de Desarrollo Humano.

Los principales elementos de la propuesta Innova Miraflores estuvieron conformadas por el personal de la municipalidad que fue capacitado, eso propició una adecuada identificación de problemas y posteriores propuestas en beneficio de la comunidad, también, generó retroalimentación entre los colaboradores lo que dio paso al seguimiento e incorporación de propuestas.

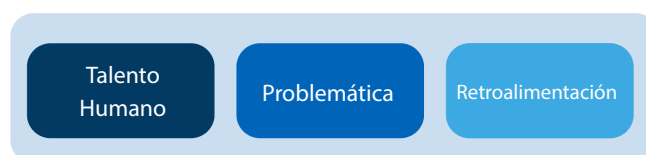


Figura 2: Elementos de la propuesta de Innova Miraflores

Adaptado a partir de exposición realizada en Universidad Continental (s/n)

El impacto que generó Innova Miraflores propició su continuidad, ya que mostraba mejoras a nivel de la gestión a través de la innovación de procesos y generación de banco de proyectos, participación institucional de funcionarios, servidores, colaboradores, entre otros. Por eso, en el 2016, fue impulsado a través del Centro de Innovación desde la Gerencia de Desarrollo Humano.

Asimismo, generó valor público a los ciudadanos por medio de propuestas que mejoran la eficiencia municipal, la simplificación administrativa y la satisfacción del usuario. Contribuyó a un ambiente motivacional de los colaboradores lo que promueve la mejora de habilidades blandas, la gestión pública, el clima laboral y un canal institucionalizado para escuchar propuestas de colaboradores municipales. Por ejemplo, los colaboradores fueron encuestados, resultando que el 76% consideró que su participación contribuyó a crear nuevas ideas para mejorar los procesos en sus áreas, el 67% que la gestión municipal fue más eficiente a partir de las actividades fomentadas.



Figura 3: Mapa de patrones de Innova Miraflores

Adaptado a partir de (Morales et al., 2014)

Innova Miraflores firmó dos convenios, uno con Telefónica Open Future, quienes facilitaron su plataforma para la convocatoria al Concurso Innova. Con este convenio se pretendía que en un futuro las problemáticas que ayuden al vecino de Miraflores también puedan ser utilizadas en otros distritos con similares problemáticas. Además, con Cisco para los cursos gratuitos de habilidades y conocimientos digitales dentro de los servicios de formación de Innova Miraflores.

Si bien Innova Miraflores empezó como una iniciativa, destacó la continuidad del programa a mediano plazo. La municipalidad resalta la elaboración de 596 ideas propuestas, 300 colaboradores involucrados, 180 horas invertidas y realización de 9 talleres denominados Crea, Mejora, Innova. Así como la implementación de 144 propuestas de mejora de procesos de atención o de programas municipales, algunas de ellas fueron:

Temas	Propuestas implementadas
Seguridad Ciudadana	<p>Fuerzas Integradas para la Seguridad Ciudadana, consistía en tener dentro de las instalaciones a personal de Defensa Civil, Fiscalización, Tránsito, así como bomberos, paramédicos y policía, con el fin de ahorrar tiempo en comunicación y coordinación.</p> <p>La Red de Voluntariado de Seguridad Ciudadana, consistía en integrar a la comunidad (vecinos organizados, empresas, instituciones educativas, jóvenes líderes, asociaciones, entre otros) para que sean capacitados en Seguridad Ciudadana y sean un canal de comunicación en este tema.</p>
Vida saludable	<p>Creación del concurso Familias 3D, con el fin de promover alimentación saludable, deporte y ocio a través de retos semanales realizados por las familias. En el 2017, hubo una participación de más de 100 familias.</p>
Simplificación administrativa	<p>Implementación de Plataforma Única de Licencias de Funcionamiento, que unificó los servicios, modernizar los sistemas y generar información clara y amigable, por ejemplo, el tiempo de licencia categoría I pasó de 125 horas a 2.5 horas.</p>
Implementación de software	<p>Sistema de Evaluación y Administración de Pistas, desarrollándose un software que diagnostique el estado de las pistas.</p> <p>Sistema de Ventas de Entradas para auditorio C.C Ricardo Palma, habilitando un software para que los usuarios reserven sus asientos comprando con anticipación las entradas.</p>
Fiscalización municipal	<p>Control Urbano al Milímetro, que consistió en sectorizar el trabajo con fiscalizadores especializados.</p>

Elaboración propia.

Fuente: Municipalidad Distrital de Miraflores

En la fase del Concurso Innova, 60% de los participantes registrados entre el 2011 y el 2015 han sido mujeres. Por otro lado, en el 2017, en el Full Innovation Day se contó con la participación de dos personas con discapacidad visual, por lo que la dinámica fue validada previamente con un especialista. Además, la coordinación del programa contó con tres coordinadores, de los cuales dos fueron mujeres.

Cabe destacar que la Coordinación de Innova Miraflores no contaba con presupuesto propio. Eran las gerencias (principalmente la Gerencia de Desarrollo Humano) las que facilitaban el presupuesto y hacían posible el desarrollo e implementación de las propuestas de los servidores públicos.

En el 2017, la Municipalidad Distrital de Miraflores recibió el reconocimiento de Innova Miraflores como una buena práctica en gestión pública en el concurso anual de Ciudadanos al Día. Asimismo, obtuvo el premio Interamericano a la innovación para la Gestión Pública en la categoría de innovación en el talento humano. La municipalidad consideró como lecciones aprendidas la capacidad de identificación de problemas gubernamentales, así como la mejora continua y la generación de compromiso y voluntad por parte de los diversos actores a todo nivel.

3.

CONSIDERACIONES FINALES

Innova Miraflores comenzó como una iniciativa y fue desarrollándose paulatinamente. Estaba estructurada en tres etapas: formación, ideación e incubación. Este proyecto sirvió como un medio que consideró propuestas de servidores públicos municipales, quienes conocen directamente las necesidades de los vecinos, logrando un mejor servicio al ciudadano. Las propuestas eran de diversos temas como seguridad ciudadana, fiscalización municipal, implementación de software, simplificación administrativa, entre otras.

El hecho de que algunos equipos de trabajo de la municipalidad ya trabajasen con los ciudadanos, la experiencia de campo de los servidores, junto con los tomadores de decisión como los gerentes municipales, fueron una buena combinación para la capacidad de convocatoria y para disminuir los riesgos de no generar innovación.

La constancia de Innova Miraflores también se debió a la continuidad de la gestión edil que duró dos periodos consecutivos (2011 – 2014, 2014 – 2018) lo que propició la mejora continua del proyecto. Por esto, uno de los probables riesgos a futuro es que las próximas gestiones disminuyan los talleres de capacitación de los trabajadores de la municipalidad o las jornadas de participación con otros actores del distrito (comunidad, funcionarios, organizaciones, entre otros). Una medida para mitigar ello sería que el programa permanezca dentro de las actividades a desarrollarse en los objetivos y líneas estratégicas de la gestión distrital de Miraflores.

Asimismo, el programa no contó con recursos propios, sino principalmente de la Gerencia de Desarrollo Humano. Si bien la implementación del programa fue con costos mínimos, los talleres y jornadas podrían variar de acuerdo a las necesidades y al presupuesto que sea asignado a la gerencia. Una medida sería que el programa cuente con algunos recursos propios para asegurar la continuidad a largo plazo.

4.

DISCUSIÓN DEL CASO Y PREGUNTAS PROVOCATIVAS

Con base en la generación y valor del conocimiento como elementos que contribuyen a la innovación en la gestión pública, se plantea una discusión y preguntas provocativas en torno al caso presentado.

Discusión 1:

El conocimiento es un proceso costoso y determinado por varios factores y para que pueda ser aprovechado se lo debe enriquecer constantemente, por eso la necesidad de compartirlo, que sea creciente, acumulable y útil. A lo largo del tiempo se ha convertido en el motor del crecimiento económico y de la mejora de la productividad, convirtiéndose en un elemento diferenciador. Todo ello, incentiva la idea de la alta cualificación como mejoramiento de la economía a través de factores como la globalización, avances científicos o tecnológicos, entre otros (Baglietto Tardío; Barceló Llauger, 2001).

La OCDE siguiendo las tendencias de las economías, señala que los países que consideran el conocimiento como un factor relevante presentan estas características: crecimiento del PIB, más inversión en educación, mejor nivel de cualificación profesional y de calidad de recursos humanos, aumento de la necesidad de invertir en tecnología, hardware y software; mayor participación del sector empresarial y de explotar las innovaciones tecnológicas para la mejora continua (Baglietto Tardío; Barceló Llauger, 2001).

Por eso, como señala Torrent-Sellens (2016), la

tecnología dio paso a que el análisis económico considerara el conocimiento como una variable que afecta al comportamiento de los diversos agentes o actores de diversos sectores, así como las empresas, lo que promueve un mejor resultado de la actividad económica, el crecimiento y desarrollo.

Preguntas 1: ¿La municipalidad genera y da valor al conocimiento de los diversos participantes? ¿Las propuestas ganadoras contribuyen a mejorar la productividad y la calificación del personal?

Discusión 2:

La innovación tiene diferentes aristas, si bien está asociada con la idea de investigación y desarrollo, autores como Schumpeter adoptan una concepción más amplia, reaccionándola a todo lo que crea valor, esto es, el desarrollo de nuevos productos y procesos, las actividades de creación de un nuevo mercado antes inexistente, la exploración de una nueva fuente de suplemento y la restructuración de los métodos de organización. Este concepto schumpeteriano de innovación es útil para tratar la gestión tecnológica y también organizacional (Tigre, 2006), y también a la gestión pública, sumándose aspectos como novedad, implementación e impacto.

La última versión del Manual de Oslo se centró en los procesos de innovación en los servicios. El Manual de Oslo también sirve a la Unión Europea como base para la investigación sobre innovación, monitoreando tres tipos de innovación: productos, procesos y cambios organizacionales.

Preguntas 2: ¿Qué tipo de innovación se logró implementar a través de las propuestas ganadoras de Innova Miraflores en la municipalidad?

Discusión 3:

El estudio caso de Innova Miraflores se realizó dentro de un contexto político, social y económico determinado, lo que lleva a algunas otras interrogantes como:

Preguntas 3: ¿La continuidad en una gestión edil hace que ciertas iniciativas puedan tener resultados a mediano plazo? ¿El contexto social y económico del distrito hace más factible que las propuestas puedan ser implementadas? ¿Puede ser replicado por otras entidades públicas? ¿Y en municipalidades ubicadas en zonas rurales o en urbanas? ¿Se podrían realizar iniciativas innovadoras intermunicipales que beneficien a otras comunidades no objetivo?

ANEXOS

5.

Anexo 1. Objetivos Estratégicos del POI 2011 afines con Innova Miraflores

Línea Estratégica	Objetivo Estratégico
<p>Miraflores ciudad competitiva</p>	<p>2.1 Promover el acceso pleno a la sociedad de la información para mejorar la eficiencia, conectividad y transparencia, mediante la incorporación de la ciudadanía, las instituciones y la empresa a la digitalización de las comunicaciones, los servicios y el comercio.</p>
<p>Miraflores ciudad democrática y participativa</p>	<p>4.3 Mejorar la eficiencia y calidad del gobierno municipal a través de la incorporación y desarrollo de tecnologías de la información que permitan la creación de un gobierno</p>

Fuente: POI de la municipalidad distrital de Miraflores (2011)

Anexo 2. Premiación a mejoras propuestas de Innova Miraflores: Concurso Interno de Simplificación y Eficiencia



BIBLIOGRAFÍA



BAGLIETTO TARDÍO, Alicia; BARCELÓ LLAUGER, María; ESCUELA SUPERIOR DE GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING (org.). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC Ed. [u.a.], 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN, ENI. *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.

MORALES, Oswaldo; BARRERA, Ángel; RODRÍGUEZ, Milagros; ROMERO, Carla; TÁVARA, Rosa. *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. – Lima: Universidad ESAN, 2014. – 230 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 35). ISBN 978-612-4110-23-8

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES. *Información básica*. Portal institucional de la municipalidad distrital de Miraflores, s/f.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011 – 2015*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES. *Plan Operativo Institucional de la municipalidad distrital de Miraflores*. 2011

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES. *Acuerdo del Concejo Nro. 097-2011/MM, 13 de octubre del 2011*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES. *Revista de la Municipalidad de Miraflores (05), junio.2012*.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD (ed.). *Manual de Oslo: directrices para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. [s. L.]: OCDE e Eurostat, 1997. 184 p. (Terceira edição).

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, PNUD. *Índice de Desarrollo Humano*. 2017

TIGRE, Paulo Bastos, 1952. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil / Paulo Bastos Tigre*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. – 7 a reimpressão. il. ISBN 85-352-1785-8

TORRENT-SELLENS, Joan. *La economía del conocimiento y el conocimiento de la economía*. *Oikonomics*, [s. l.], n. 5, p. 26–32, 2016. Disponible en: http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/05/06_Oikonomics_Torrent_es_2016.pdf. Acceso en: 30 nov. 2021.

UNIVERSIDAD CONTINENTAL. *Panel: Experiencia del Diseño del Programa de Innovación Interna INNOVA MIRAFLORES*. Centro de Innovación de la Municipalidad de Miraflores Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=5tgNGjYBw3k>. Acceso en: 27 mar. 2022.

AGRADECIMIENTOS

Al Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública (OIGIP) de la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Fundación José Ortega y Gasset – Gregorio Marañón (FOM), por las orientaciones dadas y la oportunidad de realizar este caso de estudio.

A Percy Ramírez Flores, por sus observaciones y sugerencias que hicieron posible el desarrollo del documento.

Andrea Hermoza, ex coordinadora del centro de innovación de la Municipalidad de Miraflores, quien aceptó ser entrevistada lo que permitió enriquecer el contenido del documento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

IDH	Índice de Desarrollo Humano
FOM	Fundación José Ortega y Gasset – Gregorio Marañón
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEA	Organización de Estados Americanos
OIGIP	Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
POI	Plan Operativo Institucional
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones



