

Capacidades estatales en una agenda municipal postpandemia

PISAC COVID 19

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

RELEVANCIA DEL PROBLEMA

La pandemia ha merecido respuestas diferentes en todo el mundo de acuerdo con las capacidades de los gobiernos, la disponibilidad de recursos e incluso del comportamiento social, pero en todos los casos exigieron, de manera inusitada, un incremento extraordinario de las capacidades estatales y presión sobre la sociedad civil para redefinir sus prioridades. Asumimos aquí el concepto “capacidades estatales” en su triple dimensión política, administrativa y relacional (Hildebrandt y Grindle, 1997; Oszlak y Orellana, 2002; Alonso, 200; Acuña y Chudnosky 2017; Grandinetti y Nari 2011, etc.).

A casi seis meses de haberse declarado en Argentina el aislamiento social preventivo y obligatorio, se observa que la pandemia puso al descubierto carencias y debilidades estructurales pre existentes y, a la vez, aceleró procesos que estaban aletargados: una sociedad profundamente desigual en un territorio nacional con profundas asimetrías y un estado (en todas sus jurisdicciones) donde conviven importantes discapacidades con reacciones y construcciones inteligentes e innovadoras.

Este escenario ha impactado de un modo significativo en los municipios, lo que hace relevante su estudio, ya que Argentina es un país predominantemente urbano, más del 90 % de su población habita en más de 2000 ciudades distribuidas en las 23 provincias (INDEC, 2010), superando aún la tasa de la región más urbana del mundo, América Latina, donde se calcula que el 80% de la población vive en ciudades.

Las administraciones públicas locales enfrentan, desde el inicio de la pandemia tres desafíos claros: el primero fue la respuesta inicial a la crisis sanitaria para evitar el colapso de los sistemas de salud pública. El segundo, más duradero, es la recuperación de la economía, tanto en lo referido al dinamismo de los actores privados como de los recursos del sector público. El tercero, menos generalizado, es imaginar escenarios de post pandemia donde se reconfiguran las relaciones de reproducción social urbana (habitar, trabajar, abastecerse, educarse y expresarse (Moreno, C., 2019). En definitiva, toca a los municipios sostener los servicios básicos, responder a la emergencia y además el proyectar futuro. En todos los casos, el riesgo es que la pandemia consolide y amplifique los niveles de desigualdad existentes.

Al igual que en muchas regiones del mundo, los gobiernos locales argentinos enfrentan debilidades significativas de gobernanza debido a la fragmentación excesiva y algunas

singularidades regionales (no exclusivas) como la escasa profesionalización de los funcionarios, el spoils system, la poca transparencia, los recursos fiscales limitados, la incorporación acrítica de tecnologías, la transferencia de nuevos servicios, las complejas relaciones de los intendentes con las provincias y con el Estado nacional, emergen con claridad en nuestro sistema, lo que el consenso académico llama déficit de capacidad (Grandinetti y Nari 2011) ó déficit de innovación (Ramio, 2015) según el caso.

La respuesta estatal a la crisis de coronavirus COVID-19 tiene un elemento significativo en la interacción de los distintos niveles de gobierno, nación, provincias y municipios, preocupación de académicos desde hace tiempo (Wright, 1974; Kincaid y Stenberg 2011), y en el despliegue más o menos innovativo de dispositivos y/o herramientas de gestión para hacer frente a la inédita y alarmante situación (Ramirez de la Cruz et al 2020, Oszlak 2020). En tanto para las respuestas estatales en pos pandemia, o nueva normalidad la nueva agenda de los municipios pone en alerta a los gobiernos tanto por la incertidumbre de las prioridades como por las habilidades requeridas para abordarla.

Es imposible soslayar la centralidad de las tecnologías, la relevancia de la conectividad y la aceleración de desarrollos tecnológicos en los tiempos pandémicos, lo que estaría entreviendo una ventana de oportunidad para instalar y /o consolidar estrategias tecnológicas en la administración pública municipal. El progreso tecnológico ha ido alumbrando en las dos últimas décadas diferentes soluciones que van desde las tecnologías web, pasando por las tecnologías sociales, el internet de las cosas, hasta llegar a este momento donde se vislumbra un nuevo salto con la inteligencia artificial, donde la captura de información y datos en tiempo se revela como fundamental. Entre los servicios digitales desarrollados por los municipios prevalecen los servicios vinculados a la conectividad a la red y entre dispositivos y a los sistemas de seguridad digital. Se destacan en menor medida las herramientas de colaboración y el uso de servicios de consultoría y/o asesoramiento externo. Respecto a sus características, este tipo de iniciativas responde a la idea de tecnologías 3.0, relacionadas al concepto de “Tercera Revolución Industrial”, la cual abarca los profundos cambios socioeconómicos acaecidos tras el surgimiento y auge de la informática e Internet, actualmente ya superada por la idea de tecnologías 4.0, es decir, tecnologías del período contemporáneo denominado como “Cuarta Revolución Industrial”, caracterizado por la velocidad de los avances y transformaciones en el ámbito digital, físico y biológico, constituido en un cambio de impactos sistémicos (Grandinetti, 2019).

Resulta relevante indagar, entonces, sobre la reconfiguración de la agenda de las ciudades post pandemia; las propuestas recientes de estudiosos (Sennett, R. Moreno, C. Sassen, S.) hablan de la ciudad del cuarto de hora, el territorio de media hora, la ciudad y el territorio de las proximidades, acceso de todos a todos los servicios urbanos, encontrar la manera de trabajar cerca, y producir alimentos cerca de casa, son algunas respuestas que van al fondo de las cosas y que exigen estados capaces, que se atrevan a orientar la innovación como modalidad para alcanzar esos desafíos (Boon, W., & Edler, J. 2018, Grandinetti 2018, 2020).

OBJETIVOS GENERALES

Es prácticamente unánime la opinión sobre la centralidad que cobró el estado en la gestión de la pandemia, y aunque resulta difícil imaginar tal acuerdo sobre su papel en la post pandemia, no hay dudas que los tiempos que vienen requerirán de un estado capaz de comprender los cambios que se produjeron en la sociedad, en la administración pública y en la compleja relación entre ambos.

Si bien no están muy claro los efectos que la pandemia está dejando en los territorios, no resulta extraño que muchas miradas se hayan dirigido hacia las ciudades para calibrar la capacidad de resistir e innovar en esta época en la que los riesgos globales no dejan de aumentar. No se trata de adivinar, de profetizar o de pronosticar futuros, sino de identificar aquellos que tienen mayores probabilidades de acontecer, o sea, los futuros probables, e incluso los que se desea que ocurran, los futuros deseables. Los futuros posibles y probables se determinan al percibir la realidad de manera objetiva e intersubjetiva. Los futuros deseables responden a la proyección subjetiva de los anhelos, temores, deseos e intereses de los actores sociales (Vazquez, Becerra & Castaño 2014).

El reto desafiante nos interpela hacia esas opciones que se construyen desde los espacios reales de gestión municipal, con los actores, con las capacidades realmente existentes y haciendo el ejercicio intelectual de prospectiva, que habilita innovación para resolver los viejos y los nuevos problemas de las ciudades.

El campo que se propone desarrollar esta investigación se encuentra delimitado en dos líneas de trabajo articuladas, por un lado la referida al rol de los estados municipales en el diseño de la sociedad post pandemia y por el otro, al desarrollo de un prototipo de gestión pública basado en la construcción de redes de políticas (relaciones interjurisdiccionales-RIG) y en el desarrollo de tecnologías flexibles de apropiación común.

Este proyecto se propone como **OBJETIVO GENERAL** producir conocimiento significativo sobre las capacidades públicas municipales para el abordaje de la nueva agenda de las ciudades post pandemia y diseñar un modelo de innovación municipal para los diferentes perfiles de municipios. Contempla sus capacidades existentes y desarrolla esquemas y dispositivos para la gestión de la nueva agenda municipal. El prototipo, que será pilotado en la investigación, propone estrategias innovativas de gestión, con especial énfasis en las relaciones interjurisdiccionales y en el desarrollo de tecnologías adecuadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y caracterizar la nueva agenda municipal emergente de la post pandemic.
- Analizar las capacidades públicas preexistentes en los gobiernos locales y mapear el tipo de tecnologías digitales prevalentes en los mismos.
- Identificar y caracterizar el modelo de relaciones interjurisdiccionales, de tipo horizontal y vertical (RIG) y las posibles variaciones operadas en el mismo durante la pandemia. Construir perfiles de municipio a partir del entrecruzamiento de las

nuevas agendas municipales, las capacidades públicas preexistentes, las tecnologías digitales prevalentes y el modelo RIG.

- Diseñar modelos de innovación en gestión municipal para la nueva agenda de las ciudades según perfiles de municipios que contempla y articula relaciones interjurisdiccionales y tecnologías adecuadas.
- Diseño y pilotaje del modelo digital.

ANTECEDENTES, AVANCES Y ESTADO DEL ARTE

La pandemia global ocasionada por la COVID-19 ha visibilizado los cambios veloces, certezas escasas y desafíos complejos en los que se desempeñan los gobiernos y, a su vez, ha actuado transformando las agendas públicas, en los diversos niveles de gestión, y en particular en los gobiernos locales (Barrios García Moar & Kaderian, 2020; Batty, 2020; Cravacuore, 2020; Iracheta Cenecorta, 2020; Oszlak, 2020b; Pagés, 2020; Ramió, 2020; Worley & Jules, 2020, Grandinetti 2020).

En este sentido, la pandemia ha reforzado aún más la caracterización de un mundo que ya era definido como complejo. En los últimos años se identifican consensos (Schwab, 2016; Pombo, 2018; Meijer, 2018; Ramió, 2018; Oszlak, 2020a; Javaid, 2020) respecto a la existencia contemporánea de una 4^o Revolución Industrial (4RI) o “Era Exponencial”: el surgimiento y expansión vertiginosa de las tecnologías digitales y de automatización, junto al crecimiento exponencial de los teléfonos inteligentes, las innovaciones tecnológicas y el flujo constante de *big data*, han generado un contexto global cuyo impacto sobre gobiernos, ciudadanos y economías es ineludible. Lo que diferencia a esta revolución de las anteriores es la velocidad de los cambios e innovaciones, la gran cantidad de avances presentes, y la orientación sistémica y global de las transformaciones (Pombo, 2018, Grandinetti 2018, 2020). Asimismo, ha cobrado protagonismo la idea de “tiempos VICA” (o “VUCA”, por sus siglas en inglés): una caracterización del contexto contemporáneo como Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Mack, 2016; Carla, 2018; Krawchuk, 2018; Worley & Jules, 2020).

En este contexto, diversos autores han desarrollado la idea de la necesidad de *capacidades ambidiestras en las organizaciones públicas* (Rialti et al., 2018; Trong Tuan, 2017; Jiménez & Geldes, 2019; Cannaerts et al., 2016): capacidades de producción de políticas de modo eficaz y, a la par, capacidad de innovación constante, como dos caras de una misma moneda (Gieske, van Meerkerk, & van Buuren, 2019; Lam Alice, 2010; Mora Pabón, Grueso Hinstroza, & Rodríguez Romero, 2017; Tushman, Smith, Wood, Westerman, & O’Reilly, 2010). Esta necesidad de capacidades no desconoce las capacidades previas de eficiencia, eficacia, liderazgo y coordinación, por el contrario, las requiere como sustento y las resignifica. Sin embargo, el desarrollo de estas capacidades ha sido dispar, y en muchos casos nulo, en los gobiernos locales (Brugué, Canal y Paya, 2015; Cravacuore, 2011; Criado, 2016 a y 2016 b; Grandinetti y Nari 2011; Completa, Grandinetti, Nari 2019).

Las relaciones interjurisdiccionales (RIGs) entre los niveles de gobiernos reflejan el papel de

las burocracias públicas y de la política nacional, provincial y local, vale decir las preocupaciones de quienes estudian desde esta perspectiva “coinciden más de cerca en el campo de la administración que en los campos legislativos, ejecutivo o judicial” (Wright, 1997:84). Se revela entonces como un tema importante porque, frecuentemente, produce ineficiencia en la resolución de problemas urbanos complejos como el desarrollo económico (Agranoff y McGuire 1998, 2003), físico-urbanístico (Jacobs, 1967; Soja, 2008) y social (Soldano, D. 2014) como así también tiene un enorme potencial para potenciarlas capacidades de todas las administraciones intervinientes, principalmente por la vía de optimizar los niveles de coordinación (Cao y Vaca, 2017 y 2018).

Las RIGs son por definición dispositivos complejos y difíciles de gestionar debido a que los objetivos e intereses por parte de los gobiernos de los diferentes agregados territoriales resultan frecuentemente contradictorios o por lo menos no fácilmente concertables. En el contexto actual, la articulación de una agenda post-pandemia se perfila como el gran desafío para los distintos niveles de gobierno del país, la cual debe contemplar aquellos cambios que son producto del nuevo contexto, y desarrollar capacidades que permitan un equilibrio entre los nuevos desafíos y los “viejos” retos pre-COVID-19 .

Las agendas municipales previas a la pandemia se han visto estructuradas por diversos acuerdos internacionales como la Nueva Agenda Urbana (UN, 2017) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (UCLG, 2017). En el caso argentino, el país es firmante de ambos acuerdos, y ha asumido sus compromisos globales (CNPS, 2019). Las provincias y municipios argentinos han desarrollado diversas acciones bajo la nomenclatura de “adaptación de los ODS”, situación que aportó a generar algunos acuerdos básicos para la planificación urbana integral y sostenible.

Los acuerdos generales están dados en la identificación de los desafíos más relevantes de las ciudades como son: la persistencia de zonas pobres y marginales, la inequidad en la dotación de bienes y servicios básicos; las dificultades de las personas para desplazarse en grandes distancias ante la inexistencia o ineficacia de servicios de transporte público masivo y la presencia de prácticas ambientalmente insostenibles, que producen un impacto negativo en los frágiles ecosistemas ambientales. Algunas recomendaciones anteriores a la pandemia en estos aspectos cobran mayor vigencia, dotación de servicios, prevención en salud, etc. En tanto otras entran en tensión, transporte público, ciudades compactas, etc. (Mattioli & Schneider 2020; Honey-Roses, Anguelovski, et al 2020; Murillo y Moreyra 2020; Schoroeder y Vilo 2020) .

Al igual que en muchas regiones del mundo, los gobiernos locales argentinos enfrentan desafíos significativos de gobernanza debido a la fragmentación excesiva. Aunque ciertos aspectos de los problemas de gobernanza urbana que enfrentan son similares a los que se encuentran en los Estados Unidos, Canadá y Europa (Grin, Mendoza & Cravacuore 2020) -que concentran la mayor parte de los estudios sobre estos problemas-, algunos son bastante únicos -aunque comunes a América Latina. Por ejemplo, los factores contextuales

como la profesionalización limitada de los funcionarios, el *spoils system*, la poca transparencia, los recursos fiscales limitados, la influencia de los gobiernos provinciales y nacional, así como la aversión al riesgo político por parte de los intendentes emergen con claridad en nuestro sistema.

Por otra parte, la gestión pública no permanece ajena a los avances tecnológicos de la 4RI. En cuanto los procesos de digitalización de la gestión pública, se observan acuerdos en torno a la clasificación de estos procesos en una serie de estadios (Grandinetti, Rodríguez y Miller 2019, Grandinetti 2018, Criado et al., 2019; Criado & Gil-García, 2019; Valle-Cruz et al., 2020): desde una primera etapa caracterizada por el “software de escritorio”, hacia el desarrollo de redes internas y sistemas a nivel macro, avanzando luego hacia el soporte web, la interacción con la ciudadanía y los servicios interactivos, para llegar a los tiempos actuales con los desafíos y oportunidades inéditas que el desarrollo de las tecnologías denominadas como “4.0”, inteligencia artificial, *big data*, *machine learning*, Internet de las cosas, entre otras... aportan a la administración pública (Ramió, 2018, 2020; Oszlak, 2020b; Cortés, 2020) e incluso particularmente al abordaje de la pandemia de COVID-19 (Javaid, 2020).

Los municipios, entonces, se ven empujados a desarrollar capacidades para enfrentar un contexto VICA, una “Era Exponencial”, una pandemia inesperada: para *innovar* ante la incertidumbre. Es decir, desarrollar capacidades para liderar procesos de desarrollo de ideas innovativas entre los diversos actores sociales para resolver problemas públicos (Grandinetti, 2019). Es posible realizar una distinción: las capacidades preexistentes incluyen las dimensiones institucionales, organizacional de gestión en red y de personal (Acuña y Chudnosky 2017, Grandinetti y Nari ,2011). Por otra parte, es posible señalar que las capacidades específicas para la innovación en los gobiernos locales se basan en cinco funciones que requieren ser llevadas adelante por el estado: la movilización, experimentación, institucionalización, equilibrio y coordinación, a fin de poner en marcha un sistema de innovación pública abierta (Gieske, van Meerkerk, & van Buuren, 2019, Meijer, 2018). De alguna manera la relación innovación-capacidades es una relación de dependencia mutua: la innovación produce capacidades para adaptarse organizacionalmente a los cambios vigentes y para movilizar sentido y profundidad de los cambios. Pero a su vez son necesarias diversas capacidades para producir innovaciones (Grandinetti, 2019).

Este mapa complejo habilita múltiples preguntas en torno a la sociedad argentina de la postpandemia, en particular sobre las capacidades de gestión de políticas municipales en este contexto. Entre ellas las referidas a la constitución o no de una nueva agenda municipal y sus características: ¿Cuáles son las transformaciones que se dan en la agenda de los municipios argentinos a raíz de la pandemia? ¿Cuales son las características particulares y cuáles los elementos comunes? Las referidas a las capacidades municipales: ¿Qué capacidades preexistentes son puestas en valor en este nuevo escenario y que capacidades nuevas se ven desafiados a desarrollar para llevar adelante políticas efectivas en la post

pandemia? ¿Qué rol juegan los factores de tipo institucionales, contextuales y organizacionales y los procesos de la innovación pública? ¿Qué papel juega la innovación en esta construcción de capacidades de gestión y cuáles pueden ser modelos innovativos que acompañen la construcción de capacidades postpandemia? ¿Es posible construir perfiles de municipios para el abordaje de políticas teniendo en cuenta la nueva agenda local que tiene que abordar, sus capacidades preexistentes, el tipo de RIGS y el estadio de digitalización de la gestión? ¿Partiendo de estos perfiles, es posible identificar y construir modelos diferenciados de innovación para el fortalecimiento de sus capacidades?

Estas preguntas forman la base de los propósitos de la presente investigación y además, definen las variables que estructuran su modelo de análisis.

JUSTIFICACIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La pandemia COVID 19 ha puesto en el centro de la escena el tipo de capacidades necesarias en las organizaciones públicas para responder efectivamente en tiempos inciertos y convulsos; las capacidades ambidiestras: capacidades de producción de políticas de modo eficaz y, a la par, capacidad de innovación constante, como dos caras de una misma moneda (Gieske, van Meerkerk, & van Buuren, 2019; Lam Alice, 2010; Mora Pabón, Grueso Hinestroza, & Rodríguez Romero, 2017; Tushman, Smith, Wood, Westerman, & O'Reilly, 2010).

En este marco, el presente estudio, se propone construir conocimiento significativo sobre las capacidades públicas necesarias para el abordaje de la Nueva Agenda Municipal emergente de la pandemia (NAM). Se basa en un esquema de hipótesis multidimensional

(H.1) La primera hipótesis es que las **capacidades estatales post pandemia**, dada la diversidad de gobiernos locales del territorio nacional, dependen del perfil de municipio, y del modelo de innovación que llevan adelante.

(H. 2) Por su parte los tipos de **perfiles de municipios**, considerados según escala, situación jurídica y nivel de desarrollo, son definidos por el impacto de la Nueva Agenda Municipal en su territorio (NAM), el entramado de relaciones intergubernamentales (RIG) en las que lleva adelante sus políticas, el estadio de digitalización de la gestión en el que se encuentre (DG) y sus capacidades preexistentes (CP).

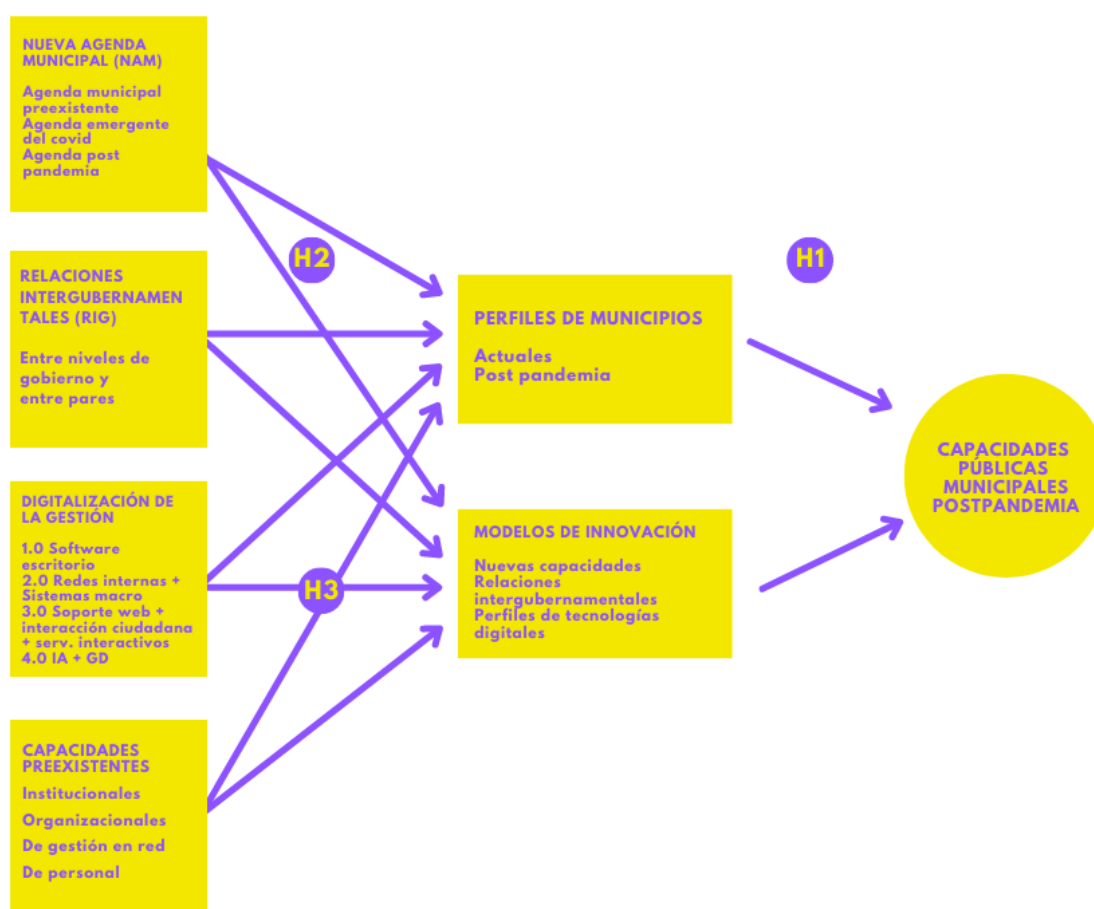
(H.3). Los **modelos de innovación** están estructurados por estas mismas variables, NAM, RIG, DG y CP y comprenden las nuevas capacidades a desarrollar, los esquemas de relaciones intergubernamentales, y los perfiles de tecnologías digitales.

En este marco las categorías que funcionan como variables son las siguientes y están conformadas de la siguiente manera:

La Variable nueva agenda municipal (NAM) está constituida, por la agenda municipal preexistente, la agenda Emergente de la Pandemia y la Agenda Pos Pandemia.

La Variable Relaciones Intergubernamentales (RIG) por las relaciones verticales, entre niveles de gobierno, y horizontales, las relaciones entre municipios o gobierno locales. La variable Digitalización de la gestión (DG) por su parte, por el tipo de tecnologías digitales disponibles en el municipio y las capacidades locales preexistentes (CP) por las dimensiones institucionales, organizacionales, de gestión en red y de personal.

El esquema de hipótesis resultantes es el siguiente:



TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS

El universo de gobiernos locales argentinos está formado por 2308 gobiernos, 1171 municipios y 1137 otras formas de gobierno local, distribuidos en 23 provincias. Cada una de ellas tiene un régimen municipal propio que define diversos niveles de autonomía, estructuras territoriales, funcionales y organizativas (Cravacuore, 2016) Esto lo hace un universo particularmente diverso. Como punto común, en todas ellas se reconoce la existencia de tres elementos comunes e interdependientes: el social, el territorial y el institucional (Ossorio, 1998).

La metodología de la investigación triangula técnicas provenientes tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo. El enfoque cuantitativo será utilizado para el trabajo con fuentes de tipo estadístico. Por su parte, el enfoque cualitativo se utiliza para indagar variables explicativas y contextuales a través de los estudios de caso.

La metodología está organizada a través de tres etapas diferenciadas de investigación. En cada una de las tres etapas de carácter empírico se asumen métodos y fuentes de información diversas que se refieren a estrategias analíticas específicas. Sin embargo, es importante destacar que las tres etapas están conectadas en el conjunto de la investigación y obedecen a la necesidad de dar respuesta a los objetivos planteados.

Las tres etapas metodológicas se describen brevemente a continuación:

1. Caracterización y mapeo del Universo de Estudio

En esta primera etapa se trabaja con metodología cuantitativa y cualitativa a fin de estructurar la información de base de la investigación en relación con las variables: Nueva Agenda Municipal, Relaciones Intergubernamentales predominantes, digitalización de la gestión, capacidades preexistentes.

Con esta finalidad se construirán las herramientas de relevamiento y procesamiento de información secundaria: bases de datos del INDEC, BIG DATA, información periodística, estudios preexistentes. Por otra parte, se llevará a cabo una encuesta estructurada a una muestra amplia de municipios que contemple la diversidad de escalas, niveles de autonomía y regiones.

La información resultante permitirá construir las siguientes bases de datos georreferenciadas:

- Mapeo y caracterización de la Nueva Agenda Urbana.
- Mapeo de las Relaciones Intergubernamentales.
- Mapeo de las capacidades públicas preexistentes.
- Mapeo de Digitalización de la Gestión.

Se utilizarán mapas georreferenciados a fin de permitir la visualización territorial y analizar en etapas posteriores como se distribuyen estas variables en territorio.

2. Análisis y Definición de los Perfiles de Municipios y Procesos Innovativos resultantes.

En esta etapa, a partir del análisis de los mapas construidos en la primera fase se diseñará una tipificación preliminar de los municipios y los modelos de innovación para los diferentes tipos. Se validarán los perfiles y modelos con la realización de entrevistas en profundidad de municipios y grupos focales entre actores relevantes.

El resultado esperado es la Definición de los Perfiles de Municipios y el Diseño del Modelo Innovativo por Municipios que contemple los esquemas de actuación intergubernamental, la digitalización multiescalar y las capacidades a desarrollar.

3. Prototipado y Pilotaje

La última etapa lleva adelante una experiencia piloto de aplicación del modelo en una muestra de los diversos perfiles de municipios a fin de indagar sus alcances, revisar el modelo, producir ajustes y consolidarlo. Los resultados generales esperados son los perfiles de municipios probados y el Modelo Innovativo consolidado

Asimismo, se prevé presentar al Ministerio del Interior un modelo de trabajo para las relaciones Nación/Municipios y un proyecto de Programa de Fomento de las Capacidades Innovativas Municipales, que involucre procesos de transferencia y adopción de tecnologías desarrolladas ad hoc en software libre. Se prevé, asimismo, la realización en gobiernos locales seleccionados de una prueba piloto de transferencia y adopción de tecnología.

ETAPAS METODOLÓGICAS

