

# **DESARROLLO E IMPACTO DE ALGUNOS CURSOS IBEROAMERICANOS EN EL ÁMBITO DE INAP-CLAD-EIAPP**

Autor: Ester Kaufman<sup>1</sup>

## **ABSTRACT**

Esta ponencia refiere a dos cursos (INAP- CLAD-EIAPP) bajo la coordinación académica de la autora. El primero fue el Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico, para el cumplimiento de la Carta respectiva y; el segundo, es el Curso Iberoamericano de Ambientes Web y gestión colaborativa para la entrega de servicios. Se verán las fundamentaciones, los programas y los impactos, especialmente, del último de los cursos.

## **1. Introducción**

Esta ponencia refiere al contenido y desarrollo de dos cursos, dados en el marco INAP- CLAD-EIAPP, bajo la coordinación académica de la autora de esta ponencia. El primero fue el Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico, para el cumplimiento de la Carta respectiva y; el segundo, es el Curso Iberoamericano de Ambientes Web y gestión colaborativa para la entrega de servicios. En los puntos 2 y 3 se replicarán partes relevantes de los dos programas en cuestión. El primer curso, sobre Gobierno Electrónico, se dio una vez por año durante 2008, 2009, 2010 y 2011. Se reproducirá parte de la versión 2011 en el punto siguiente. El segundo curso, Ambientes Web, se dio durante el 2012 y, en el momento que esto se escribe, está impartiendo nuevamente. Los párrafos que se agregan en el punto 3 corresponden a la versión de 2012.

## **2. Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico (CIGE): Estrategias para la implementación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2008-2011)**

### **Fundamentación**

En la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno realizada en Santiago de Chile, el 10 de noviembre de 2007, se adoptó por Resolución No. 18 de la Declaración de Santiago de Chile, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico que fuera aprobada ese mismo año en la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Pucón, Chile, entre el 31 de mayo y 1° de junio.

Como se señala en su Preámbulo, la Carta contiene un conjunto de conceptos, valores

---

<sup>1</sup> Coordinadora académica del Curso Iberoamericano de Ambientes Web y gestión colaborativa para la entrega de servicios. 2012/3. Docente e investigadora de Gobierno Abierto. E-mail de contacto: [esterkaufman@gmail.com](mailto:esterkaufman@gmail.com)

y orientaciones de utilidad para el diseño, implantación, desarrollo y consolidación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramientas coadyuvantes de la mejora de la gestión pública en Iberoamérica.

Existe una fuerte brecha entre los objetivos predefinidos en los planes de Gobierno Electrónico de Latinoamérica y sus resultados y aún grandes diferencias entre los países. Suelen explicarse esas deficiencias por varios factores: no existen los niveles educativos y conocimientos necesarios para un uso activo e inteligente de las TIC; la transparencia, apertura y compromiso social necesarias para el desarrollo del Gobierno Electrónico son insuficientes; las infraestructuras tecnológicas no se encuentran aún desarrolladas; los modelos adoptados son foráneos lo que torna dificultosa su implementación; las políticas que se han seguido asumen una visión puramente tecnológica o consideran que el Gobierno Electrónico, en tanto modelo tecnológico, es cuestión de informáticos y no de formulación de políticas públicas; la falta de acompañamiento político a los procesos de reforma es una constante; la ausencia de resultados lleva a mayores inversiones repitiendo los esquemas de políticas erráticas o bien se identifica a las TIC más como un problema que como una solución.

Las TIC, como ninguna otra herramienta, pueden facilitar una mejora en la calidad institucional y democrática de los Estados Iberoamericanos. Pero las TIC por sí solas, no pueden lograr esos resultados. Son necesarios compromisos políticos, sociales e institucionales que permitan dar un salto cualitativo en los modelos de gestión; es necesario repensar insumos, procesos y sus resultados; es necesario modificar el paradigma estado-céntrico de administración por otro centrado en el ciudadano; es necesario crear una lógica colaborativa en seno de la propia Administración que supere la incomunicación gubernamental.

Hay que superar el paradigma tradicional de Gobierno Electrónico que tiende a reproducir la lógica burocrática actualmente existente. En este sentido, se suele identificar al Gobierno Electrónico como un “atajo” para recuperar años de rezago administrativo o como un “trampolín” para aumentar sustancialmente la eficacia, la eficiencia y la transparencia de la gestión pública; el Gobierno Electrónico se definiría, dentro de esta perspectiva, como una política que el gobierno “brinda” a la sociedad dentro de las posibilidades de lo que las burocracias (políticas, administrativas y técnicas) definen; el Gobierno Electrónico sería innovador y bueno por sí mismo aún cuando no se modifiquen las estructuras, las normas, los procesos y los procedimientos. Dentro de ese paradigma, el Gobierno Electrónico termina siendo un espejo del gobierno real.

Los principios concertados y los compromisos contraídos por los gobiernos en la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico representan un desafío para ese paradigma tradicional. Cada uno de los principios de la Carta cuestiona el estado actual del desarrollo del Gobierno Electrónico y ese paradigma tradicional.

El documento consensuado por los representantes gubernamentales iberoamericanos de Administración Pública y de la Reforma del Estado representa un estímulo y una oportunidad sin precedentes para impulsar un nuevo paradigma donde el Gobierno Electrónico es un derecho de los ciudadanos y una correlativa responsabilidad de los gobiernos; y donde la eficiencia y efectividad no es consecuencia de la mera informatización, sino que está condicionada por factores políticos, administrativos, organizacionales y culturales. En el marco de ese nuevo paradigma la sociedad no

está ausente, sino que es uno de los factores, tal vez el más importante dinamizador del Gobierno Electrónico. Su participación resulta esencial para transformar los valores, las estructuras, las normas, los procesos y los procedimientos político-burocráticos.

Reconociendo que la información y el conocimiento constituyen factores esenciales de la productividad y el desarrollo humano, la Carta afirma que el abordaje que debe darse al empleo de las TIC en la gestión pública es la del ciudadano y sus derechos. Esos deberes/acciones que deben impulsar los gobiernos se sustentan en el derecho de sus ciudadanos a participar activamente emitiendo opiniones, sugerencias, y en general, en el seguimiento de toma de decisiones; así como sobre el tipo de servicios que el Estado provee y el modo de suministrarlo.

Con la adopción de la Carta se va avanzando en un ciclo de definiciones, a su vez complementadas por otras Cartas y documentos firmados en los mismos ámbitos y que deben ser implementados. Entre esos otros compromisos encontramos la Carta iberoamericana de Participación Ciudadana y la de Calidad en la Gestión Pública.

En lo que respecta a este Curso nos ocuparemos principalmente de la Carta relacionada al Gobierno Electrónico y de su etapa de implementación. Justamente, los signatarios de la Carta se han comprometido a realizar los esfuerzos necesarios para garantizar que los principios democráticos que en ella se acuerdan, se traduzcan en acciones concretas. Un ejemplo de ello es el Foro Iberoamericano realizado por el CLAD con el coauspicio del Gobierno de España, se realizó en la Isla de Margarita, Venezuela, durante los días 16 y 17 de abril de 2009, y constituyó un espacio de encuentro entre las diferentes autoridades gubernamentales responsables de las políticas y planes de implantación del Gobierno Electrónico en Iberoamérica. Mediante exposiciones de expertos y el debate abierto de experiencias nacionales, se propusieron y debatieron algunas estrategias que permitirán el logro de las orientaciones plasmadas en la Carta y, como consecuencia, el desarrollo y consolidación de un Gobierno Electrónico al servicio de los ciudadanos. En este nuevo ciclo se ubica el presente curso que pretende ayudar al acortamiento de las distancias entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos mediante la generación de competencias y conocimientos que apunten a la “operacionalización” de los conceptos, valores y orientaciones contenidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, enriquecida por acuerdos como los mencionados anteriormente.

### **Objetivo General**

A través del curso se procura construir en común, dentro de la diversidad de escenarios regionales, conocimiento útil para implementar estrategias nacionales de desarrollo del Gobierno Electrónico centrado en el ciudadano y sus derechos. El aprendizaje colaborativo será el marco en el que docentes, facilitadores y cursantes intercambiarán sus habilidades y conocimientos.

En este sentido, se plantea como objetivo general capacitar, con un enfoque de gestión del conocimiento, a funcionarios insertos en planes de Gobierno Electrónico (GE) y Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC) de los países firmantes de la Carta para apoyarlos en la operacionalización de los principios contenidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, conforme lo prescripto en el apartado E de su Preámbulo.

Como resultado del proceso formativo, los participantes elaborarán en forma colaborativa y en base a los conocimientos teóricos y prácticos, un documento que operacionalice los principios consagrados en la Carta, considerando las realidades, limitaciones y posibilidades del contexto social-gubernamental iberoamericano.

### **Objetivos específicos**

- Analizar y comprender en profundidad los alcances y estrategias lanzadas por la Carta Iberoamericana de GE;
- Complementar y comprender los enunciados de la Carta con los principios sostenidos en la Participación Ciudadana y Calidad en la Gestión Pública;
- Reflexionar y experimentar sobre las diferentes jerarquías y alcances del GE y SIC (incluido el Open Gov y el Open Data) y las posibles estrategias de implementación;
- Aprender herramientas conceptuales y distintos enfoques multidisciplinares para una comprensión general sobre la importancia de las políticas públicas referidas a estos temas;
- Incorporar instrumentos para el diagnóstico de sus respectivas realidades, para la formación de los equipos multidisciplinares y, finalmente, para la formulación de planes relativos a GE y SIC conforme a los principios de la Carta enriquecidos a través de los acuerdos complementarios mencionados en b).
- Analizar las realidades y potencialidades de sus respectivos países de inserción en relación a los compromisos asumidos en la Carta.

### **Destinatarios**

Funcionarios o servidores públicos de alto nivel responsables de coordinar equipos nacionales, regionales y/o locales de desarrollo de programas o proyectos de Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC) y Gobierno Electrónico (GE). Deberán poseer título universitario o terciario

.....

Cantidad: 40 cursantes.

### **Modalidad y duración**

El curso será impartido en la modalidad en línea (*online*), sobre la Plataforma Moodle TELEINAP.

El desarrollo del curso tendrá una duración de 3 meses. El mismo se desarrollará en tres fases. Una fase inicial de presentación, ambientación a la plataforma y aproximación a los elementos básicos de tecnología de la información (1 semana – Unidad 0), la fase del curso propiamente dicho (8 semanas –Unidades 1 a 8) y la fase final de la producción de contenidos colaborativos y revisión (3 semanas).

La fase inicial del curso tiene los siguientes objetivos:

- Familiarización con la Plataforma;
- Creación del mapa de conocimiento de los cursantes;
- Acceso a los lineamientos generales del curso, su metodología y calendarios;
- Primera aproximación a los aspectos tecnológicos básicos.

.....

En la segunda fase se desarrolla el curso propiamente dicho. El contenido se organiza en 8 unidades y servirá de encuadre conceptual y proveerá herramientas de desarrollo para la implementación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Cada una de las unidades contempla tanto la perspectiva de la Administración Pública como la ciudadana.

Durante la semana dedicada a cada unidad se prevé la participación y discusión en un foro sobre el contenido impartido y su relación con la Carta Iberoamericana en sus propias situaciones de gestión. Esta actividad será coordinada por el docente a cargo.

La tercera y última fase prevé la corrección cruzada de lo producido para su edición final. Este documento deberá reflejar desde la perspectiva del administrador público: herramientas, metodologías y actividades adecuadas para la elaboración, implantación y evaluación de programas, proyectos y acciones en materia de SIC y GE en base a los principios y postulados de la Carta.

Para ello, siguiendo el modelo y las herramientas de escritura colaborativa de las páginas Web Wiki, se formarán siete grupos donde los cursantes podrán crear, modificar o editar el contenido del trabajo bajo la coordinación de los tutores aportando, tanto su conocimiento teórico-práctico previo, como el adquirido para la operacionalización de la Carta. Al principio se trabajará con wikis grupales para culminar en la integración de un Wiki Libro.

Tanto las actividades de autoevaluación, la participación en los foros, como la aprobación del trabajo son condición necesaria para la acreditación del curso.

### **Dimensiones de análisis de la Carta en la estructura del Curso**

Buscando cumplimentar los objetivos del Curso, las Unidades y sus respectivos foros buscan interrelacionar los aspectos teóricos con la operacionalización de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

Luego de plantarse en la fase inicial algunos conceptos básicos sobre tecnología de la información (Unidad 0), el primer bloque del Curso (Unidades 1 y 2) apunta a dar contenido conceptual a sus ejes estructurantes y servirá de marco general para el análisis de la Carta.

Se trata de comprender el contexto de la SIC, la nueva lógica conceptual, organizacional y de relacionamiento que supone el GE para el gobierno (Unidad 1) y reconocer la necesaria correlación e implicación de los ciudadanos en el uso de las TIC (Unidad 2).

El énfasis en esta última correspondencia apunta a asegurar el efectivo uso de los derechos de acceso a los servicios electrónicos de los gobiernos por parte de la

ciudadanía, lo que implica la posibilidad cierta de dicho acceso, la necesaria alfabetización digital y el empoderamiento progresivo de la población en mecánicas interactivas de ejercicio activo de dichos derechos ciudadanos.

Esta doble mirada: Gobierno-Ciudadanía, y Ciudadanía-Gobierno configura los ejes estructurantes de todas las unidades posteriores, donde se examinan distintas dimensiones de análisis de los enunciados de la Carta; primero, vistas desde las políticas de gobierno en su relación con la ciudadanía (y también con otros usuarios, considerando las interacciones globales); y luego, desarrolladas desde las políticas que el mismo gobierno debe desplegar para que la ciudadanía se apropie de las políticas a ella dirigidas.

Un segundo bloque completa el Curso y propone el análisis de las distintas dimensiones del GE que cruzan transversalmente la Carta. Las unidades que van de la 3 a la 8, analizarán: las dimensiones político Institucional (Unidad 3), comunicacional (Unidad 4), normativa (Unidad 5), tecnológica (Unidad 6), formativa (Unidad 7) y de planeamiento estratégico y evaluación (Unidad 8).

Sus partes específicas son:

## **Bloque 1**

### **Unidad 0: Elementos básicos de tecnología de la información**

La primera Unidad es propedéutica y propone una visión tecnológica desde los sistemas de información. El uso de las tecnologías de la información está presente en todo el discurso sobre el GE y por todos los actores posibles, pero los que construyen y hacen que la tecnología se amolde y acompañe a los procesos públicos son los responsables de los sistemas informáticos y de la gestión de la tecnología. Por lo tanto, comprender su visión, el lenguaje básico y los conceptos fundamentales de esta profesión resulta un requisito necesario para todo actor partícipe de procesos asociados al GE.

Síntesis de contenido: Gestión de Información: Sistemas de información; Evolución de los sistemas de información; Características de los sistemas modernos; Los sistemas empresariales. Gestión de datos: Conceptos básicos de gestión de datos y de seguridad de la información. Infraestructura informática: Arquitectura de sistemas; Comunicación; Almacenamiento; Protección; Intercambio; Web Services; Accesibilidad. Gestión de identidades y Firma Digital; Cloud Computing. Propiedad del software: Software Libre, Privativo y Público.

Contenidista y tutor académico: Eduardo Poggi

### **Unidad 1: Conceptos Básicos sobre SIC y GE**

En esta Unidad introductoria se presentarán los conceptos básicos sobre Sociedad de la Información y el Conocimiento, el Gobierno Electrónico y Open Gov. Se buscará indagar los presupuestos implícitos en cada uno de ellos, las políticas que los sustentan y las modificaciones habidas hasta la fecha.

Muchos proyectos de reforma administrativa propugnan modificar la lógica del

funcionamiento verticalista del modelo de organización burocrática. El modelo de organización en red es uno de los más conocidos. Se verá cómo las políticas de Gobierno Electrónico propician la organización en red y superan algunas de las debilidades propias de ese modelo. Se analizará la mutación del concepto de Gobierno Electrónico hacia el Open Gov como más abarcativo y comprensivo, centrado en las necesidades del ciudadano.

Síntesis de Contenido: Sociedad de la Información y el Conocimiento. Gobierno Electrónico y Administración Electrónica. Principios y Presupuestos del Gobierno Electrónico. Beneficios y límites del Gobierno Electrónico. Modalidades de Gobierno Electrónico. Etapas del Gobierno Electrónico. Gobierno Electrónico orientado a la Sociedad de la Información y el Conocimiento. La Carta y los desplazamientos en el concepto de Gobierno Electrónico. Relativización del rol de las TIC y aumento de los enfoques de centralidad ciudadana. Open Gov y Open Data

Contenidista y tutor académico: Ricardo Sebastián Piana

## **Unidad 2. Conceptos Básicos sobre Ciudadanía Digital y Accesibilidad**

La Carta privilegia el enfoque de las prestaciones de GE desde la perspectiva del ejercicio de derechos de los integrantes de la sociedad civil a los que el gobierno tiene obligación de atender.

Es la contracara, de tratamiento ineludible, de la política gubernamental de GE, ya no concebida como acciones de gobierno autoreferenciales sino ejercidas desde el aprovechamiento y empoderamiento por parte de la ciudadanía. Esta otra mirada, inclusiva y participativa, va constituyéndose en la forma válida y mundialmente reconocida de intervención estatal en la SIC con vistas a una auténtica equiparación de oportunidades para el desarrollo integral de las personas. La accesibilidad se constituye en un criterio imprescindible para evaluar la vigencia de esta visión.

Síntesis de Contenido: Ciudadanía y ciudadanía digital. Brecha digital y políticas de inclusión. Indicadores y fuentes. La cuestión de la accesibilidad. La participación ciudadana por vía digital. Análisis de casos: a. Proyecto Comun@s, USAID – Perú; b. Comité para la Democratización de la Informática (CDI), Brasil; c. Caso Municipio de Rafaela, Argentina. d. Programa de Formación en Civismo Digital.

Contenidista: José Luís Tesoro. Co-Contenidista: Marcelo Sánchez

Tutor académico: José Luís Tesoro

En el segundo bloque se tratarán las dimensiones con que se va a analizar la Carta y que han estructurado el contenido del Curso. Estas son las siguientes:

## **Bloque 2**

### **Unidad 3: Dimensión político institucional**

En esta Unidad se analizarán los aspectos del Gobierno Electrónico vinculados a la dimensión político institucional. Como se verá en ella, los problemas de gobernabilidad de las democracias impulsan las políticas de reforma del Estado. Sin embargo, estas políticas tienen sus lógicas, modelos y presupuestos, no siempre explicitados. Muchas de esas políticas, exitosas en los países de origen, fracasan cuando pretenden implantárselas en países con otros contextos político institucionales. De ahí de la necesidad de analizar las causas y proponer modelos de reforma incrementales donde la asociatividad de los diversos actores sociales, que propicia la lógica de la organización en red, producirá mejores resultados porque la participación estimula el compromiso con los resultados consensuados. Se verá cómo el concepto de Open Gov plantea nuevos desafíos para la reorganización institucional.

Síntesis de Contenido: La gobernabilidad. Reforma del Estado. TIC y política. Las reformas necesarias del Back Office. Hacia la construcción de un modelo asociativo de Gobierno Electrónico. Open Gov.

Contenidista y tutor académico: Ricardo Sebastián Piana

#### **Unidad 4: Dimensión Comunicacional: Servicios, Canales, Audiencias y Back**

Las TIC han habilitado nuevas formas de comunicación, potenciadas ahora por las herramientas 2.0. Sin embargo, en estos escenarios lo importante no es tanto su uso sino la conjunción de voluntades para que estas comunicaciones, donde múltiples voces son incluidas, generen encuentros y mejoras constantes asentadas en una lógica de gobiernos al “servicio” de sus ciudadanos, y de gobiernos abiertos. Dentro de esa lógica, la gestión comunicativa debe organizarse en torno a mecanismos de retroalimentación y mejora constante donde los gobiernos mensuren permanentemente la calidad y pertinencia de la información y los servicios y la ciudadanía, en términos concretos, pueda requerir atenciones diferenciadas. De esto último nace la multicanalidad, junto con sus desafíos de integración para garantizar que desde cualquier canal se brinde igual información y servicio. Los canales a integrar son los Sitios Web o Portales gubernamentales, las mesas de atención de servicios integrados, la atención telefónica, la telefonía móvil (M-Gov), entre otros.

El Back Office también comienza a estar tan connotado por la Web 2.0 como lo está la sociedad. Estas herramientas están marcando la arquitectura sobre la que discurren los diálogos. En los gobiernos están naciendo las Intranet 2.0 y, desde la Sociedad, las redes sociales se han consolidado hace tiempo. Las formas de producción de dichos diálogos (contenidos) tiene ya otro tipo de mecanismos, más creativos, horizontales, participativos y colaborativos. Esas formas de producción también serán tratadas.

Síntesis de Contenido: Conceptos básicos de comunicación digital: Internet y la Web 2.0. Front Office. Accesibilidad. Usabilidad. Acceso a la información. Condiciones. Recaudos. Multicanalidad de servicios y acceso a la información. Back Office de la comunicación, los servicios y la producción de los contenidos. Intranet 2.0 y Back Office: Consolidación colaborativa de la multicanalidad de los servicios. Comunidades de Práctica y culturas de transversalidad e integración.

Desarrollo colaborativo de áreas específicas de Governance para la entrega de información y servicios. Construcción colaborativa de estándares, guías, metodologías de evaluación y mecanismos de feedback para el mejoramiento continuo de las comunicaciones.

Incorporación de las redes sociales como herramientas de interacción, construcción y evaluación.

Contenidista y tutor académico: Ester Kaufman

### **Caso Rafaela:**

Síntesis de Contenido: La multicanalidad de los servicios y su integración Medios alternativos de comunicación: "M-Gov". Recursos. Back Office y herramientas 2.0.

Contenidista y tutor académico: Marcelo Sánchez.

### **Unidad 5: Dimensión normativa**

La dimensión normativa propone una visión desde el marco regulatorio.

Todo acto emanado de un órgano público, para que sea válido jurídicamente, debe cumplir por fuerza con una serie de recaudos legales, inclusive aquellos dictados en el marco de un plan de GE.

Suponer que las normas aplicables al GE difieren de las normas del derecho público significa entender equivocadamente al GE como una parte de la administración pública ajena a la gestión pública. Por ello, a fin de desarrollar e implementar cualquier estrategia de GE, resulta necesario analizar el marco normativo aplicable a los órganos públicos a fin de: a) identificar aquellas áreas donde será necesario promover modificaciones o generar nuevas normativas que favorezcan el ejercicio de las funciones del Estado y b) reconocer los recaudos que deben tomarse en cuenta a fin de que lo actuado no sea eventualmente impugnado por adolecer de algún recaudo formal.

En esta unidad se abordarán ambos temas, a los efectos de muñirlos a ustedes con las herramientas necesarias para sortear los obstáculos legales inherentes a la implementación de las TIC en la Administración Pública.

Síntesis de Contenido: Acuerdos internacionales. Marco legal. Reglas analógicas. Derecho Administrativo y Gobierno Electrónico. Firma Digital. Principios de legalidad, conservación, proporcionalidad, responsabilidad y adecuación tecnológica. Neutralidad. Régimen de documentos y archivos electrónicos. Derechos al gobierno electrónico. Protección a los datos personales. Derecho al procedimiento electrónico. Identificación de los optantes y autenticidad / seguridad de los sistemas.

Contenidista y tutor académico: Fernando Maresca

### **Unidad 6: Dimensión tecnológica: Tecnología para la provisión de servicios públicos**

Uno de los cambios radicales que propone la Carta Iberoamericana de GE es la

exigencia para que los Estados funcionen, a la vista de la sociedad, como un único ente independientemente de su estructura organizativa y de sus divisiones territoriales, o de los poderes que lo constituyen. La capacidad para llevar adelante procesos que generen servicios a la sociedad en base a las interacciones de todos los organismos involucrados se llama Interoperabilidad. La propuesta de esta Unidad es comprender los conceptos y principios fundamentales que la estructuran y comprender sus profundas implicancias y la problemática amplia que conlleva, punto de partida indispensable para avanzar en su implementación generalizada y sistemática.

Síntesis de Contenido: Introducción a la Interoperabilidad. Marco conceptual para el estudio de la interoperabilidad: Dimensiones Analíticas y Modelo de Madurez. Instrumentos para la implementación de la interoperabilidad: Estrategias para la implantación; Modelos de servicios ofrecidos pluralmente. Infraestructura para la Interoperabilidad. Interoperabilidad y Open Data. Casos y referencias.

Contenidista y tutor académico: Eduardo Poggi

### **Unidad 7: Dimensión Formativa**

El Gobierno Electrónico y el aprovechamiento de las TIC con vistas al desarrollo sostenible, la construcción de ciudadanía y la gobernabilidad democrática requieren de procesos continuos de generación y actualización de capacidades individuales y colectivas en las administraciones públicas y en las sociedades. Un requisito básico para ello es la congruencia e interacción dinámica entre los sistemas de gestión y los sistemas formativos, en el marco de los desafíos que, a su vez, supone la emergencia de la "sociedad red" y el gobierno abierto (Open Gov).

En esta unidad analizaremos cuáles son los propósitos, actores, competencias, estrategias y recursos de formación necesarios para transitar hacia un Gobierno Electrónico centrado en los derechos, necesidades y demandas de la sociedad, tomando como referencia los principios y objetivos establecidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. La formación como estrategia sustantiva para la gestión del conocimiento en las administraciones públicas, y el e-learning constructivo, colaborativo y situado (e-learning 2.0) como componente estratégico de todo proyecto formativo de y para el Gobierno Electrónico, serán ejes vertebradores en nuestra propuesta.

Síntesis de Contenido: Formación de funcionarios públicos para el GE y la SIC: los procesos de construcción de competencias. El e-learning constructivo, colaborativo y situado como articulador de procesos de gestión del conocimiento en organizaciones públicas. Formación ciudadana para el GE. La alfabetización digital y sus impactos en el desarrollo del GE. Estrategias de diagnóstico y diseño formativo potenciadas por la web social o web 2.0. Promoción de comunidades de práctica y comunidades virtuales de aprendizaje en un escenario de gobierno abierto.

Contenidistas: Graciela M. Falivene y Graciela M. Silva

Tutor académico: Graciela M. Silva

## **Unidad 8: Dimensión Planeamiento Estratégico y Evaluación**

En esta unidad se hace énfasis en la elaboración e implantación de un plan estratégico de gobierno electrónico que responda a una política comprometida de país y que, por tanto, esté liderada por las altas esferas y contemple iniciativas en las áreas clave. Se estudia, en este sentido, la planificación estratégica en gobierno electrónico haciendo referencia a la elaboración de diagnósticos de situación previos así como al resto de importantes fases del proceso de planificación. Por otro lado, se acota la noción de evaluación en el ámbito de las iniciativas de administración y gobierno electrónicos así como se describen los métodos evaluadores más habituales y se analizarán dos casos prácticos de evaluación de este tipo de programas. El objetivo último es presentar un marco contrastado de evaluación de iniciativas de gobierno electrónico, así como de indicar las dificultades y obstáculos que la valoración de dicho tipo de actuaciones puede acarrear.

### Síntesis de Contenido:

- 1) Análisis de políticas públicas de gobierno electrónico.
- 2) Planificación estratégica
  - a. Sobre la necesidad de formular planes estratégicos en gobierno electrónico.
  - b. Aspectos básicos de la planificación estratégica: tipos de planes, el proceso de planificación, objetivos y estrategias.
  - c. Las especificidades de la planificación estratégica en gobierno electrónico.
  - d. Ejemplos y buenas prácticas.
- 3) Evaluación:
  - a. El contexto de la actividad evaluadora.
  - b. Preparando la evaluación de iniciativas de gobierno electrónico: Niveles de gobierno, actores implicados.
  - c. La evaluación en la práctica: Modelos de evaluación más allá de la evaluación de páginas web, la evaluación de los costes y beneficios en términos económicos, los sistemas de indicadores de desempeño, la evaluación organizacional, medición de la satisfacción del usuario.
  - d. Ejemplos y buenas prácticas.

Contenidista y tutor académico: Mila Gascó

.....

### **3. Curso Iberoamericano: Ambientes web y gestión colaborativa para la entrega de servicios públicos (2012, 2013)**

#### **Fundamentación**

Este curso tiene como marco general diferentes Cartas y Códigos Iberoamericanos, identificados para esta actividad como: Calidad en la Gestión (CCG), Gobierno Electrónico (CGE), Buen Gobierno (CBG) y Participación Ciudadana (CPP). Cabe destacar que todos estos instrumentos fueron ratificados por el Consenso de Asunción (CA) en julio de 2011. El objetivo del curso es facilitar a sus participantes la visualización de los compromisos mencionados a fin para apoyar a los gobiernos iberoamericanos en su progresivo

cumplimiento. Se utiliza para ello contenidos conceptuales y buenas prácticas, como asimismo actividades para conectar los mismos con sus contextos concretos de pertenencia.

Los ejes que se destacan son: el aprendizaje en ambientes de cooperación entre funcionarios públicos reconociendo la relevancia de los espacios de intercambio (CA; CCG: 8, 33e, 35), espacios enfocados al acceso igualitario y a la mejora continua de la oferta de servicios (CBG: 27; CCG: 10; CGE: 2b), con activa participación de la ciudadanía (CPP, 4), y centrados en ella (CCG: 41; CBG: 27).

Sus instrumentos tecnológicos potenciadores pueden encontrarse en el uso social interno de herramientas Web 2.0 con o sin integración a Intranets, así como en la prospectiva de la Web Semántica de consolidación creciente.

Paralelamente, se hace necesario ofrecer un panorama de los instrumentos de gestión de la información y el conocimiento con énfasis en los documentos digitales en su ciclo y formas de tratamiento (CBG: 27). Dicho panorama comprende tanto aspectos conceptuales y técnicos fundamentales como algunos casos de muestra.

Se incluyen como buenas prácticas algunas experiencias canadienses que apuntan a la mejora continua del *Back Office* de la entrega de servicios. También se cuenta con otras experiencias más cercanas geográficamente, con énfasis en la gestión de la información documental, que están avanzando en dicho sentido, como el Sistema de Información Universitario de Argentina (SIU) y la Biblioteca Virtual de CLACSO (red académica latinoamericana).

Finalmente, este curso pretende, desde el debate conceptual y utilizando las experiencias relevadas y enriquecidas por nuevos hallazgos que puedan aportar los propios participantes, plasmar esbozos de proyectos específicos para las instituciones de pertenencia de los participantes. Para ello éstos deberán reconocer qué tipo de competencias son necesarias para llevar adelante proyectos semejantes, qué tipo de competencias poseen y de cuáles carecen, y que líneas estratégicas deberían formular para suplir dichas carencias, lo que incluye la formación. También deberán realizar un diagnóstico sobre su propia institución (e instituciones o áreas a integrar en el proyecto) y la posibilidad de implementar el proyecto esbozado, lo que supone un análisis de actores y alianzas estratégicas para llevarlo a buen puerto.

Para hacer viables las posibilidades de implementación abordarán algunos aspectos de ingeniería de sistemas informáticos, tales como la enunciación de requerimientos, el planteo de los modelos conceptuales y lógicos implicados.

Cada esbozo de proyecto, a cargo de equipos de similar origen nacional, deberá apuntar a la creación o enriquecimiento de ambientes web colaborativos, con o sin uso de las Intranets institucionales e interinstitucionales, en función de las necesidades ya contextualizadas de las jurisdicciones y niveles de gobierno de pertenencia, a fin mejorar el *Back Office* de la entrega de servicios y el acceso a la información.

### **Contribución esperada**

Se espera que los participantes procesen el marco conceptual y la información presentada de las experiencias seleccionadas, para la elaboración (mediante la interacción, el debate y su formalización) de esbozos de proyectos contextualizados de creación o mejoramiento de ambientes Web (con o sin compromiso de Intranets), lo que supone también proyectar líneas de formación-acción a desarrollarse en sus respectivos ámbitos de pertenencia.

### **Perfil del participante**

Como se trabajará en distintos equipos, cada uno de ellos formados por participantes de un mismo país (aún de distintas jurisdicciones y niveles de gobierno), se podrán presentar quienes cumplan algunos de los siguientes requisitos:

- Ser responsables e integrantes de equipos de áreas relacionadas a Gobierno Electrónico o área de sistemas
- Ser responsables e integrantes de equipos de desarrollos integrales o específicos de Intranets (tanto en comunicación como en el aspecto informático)
- Ser responsables e integrantes de equipos de Recursos Humanos interesados en trabajar sobre ambientes web colaborativos
- Ser integrantes de Centros Documentales.
- Ser integrantes de áreas sustantivas de entrega de servicios a la ciudadanía.

Se aceptará un mínimo de 3 postulantes por país y un máximo de 5. Cada equipo así formado deberá estar dispuestos a trabajar en un proyecto común, destinado a la mejora de los servicios a la ciudadanía de algunos de sus gobiernos, instituciones o sectores de trabajo. Obligatoriamente, cada equipo debe estar integrado por funcionarios que se desempeñan en las áreas subrayadas en 1. y 5. , a los que se podrán sumar hasta 3 integrantes más de cualquiera de los perfiles indicados. ....

**Cantidad máxima de cursantes:** 40 (cuarenta).

### **Objetivos**

- Sensibilizar a los participantes sobre metodologías destinadas a mejorar la entrega de servicios a través de *Back Offices* integrados
- Sensibilizar a los participantes sobre las potencialidades de los ambientes web colaborativos relevados en Canadá y que apoyan al mejoramiento de la entrega de servicios.
- Profundizar sobre las posibilidades de desarrollo contextualizado de Intranets 2.0 o ambientes Web en general
- Adquirir y fortalecer competencias en ambientes digitales para proponer prácticas congruentes con los principios de las Cartas Iberoamericanas, mediante el uso de aplicaciones web 2.0 (Wiki, Facebook, Twiter, etc).
- Profundizar el conocimiento de los instrumentos de gestión de la información y el conocimiento con énfasis en los documentos digitales.
- De ser posible, transferir dichas experiencias a través de la implementación de los esbozos de proyectos que los participantes elaboren.
- Establecer criterios de formación para el desarrollo contextualizado de ambientes web colaborativos.
- Identificar los momentos y componentes principales del proyecto institucional de ambiente web colaborativo y los roles imprescindibles en el equipo promotor
- Autodiagnosticar competencias para integrar equipos promotores.
- Realizar análisis de actores relevantes y de líneas estratégicas para lograr su cooptación.
- Definir los requerimientos, aspectos conceptuales y lógicos de la posible implementación.
- Definir las herramientas de ambientes web colaborativos pasibles de ser utilizadas en línea con sus esbozos de proyectos.

- Proponer posibles formas de institucionalizar una unidad de proyecto de ambientes web en la institución de pertenencia.
- Producir un esbozo de proyecto de aplicación para las áreas seleccionadas por cada equipo de participantes.

## Contenidos

### **Unidad 0: Ambientación y familiarización con la plataforma y la dinámica del curso.**

Lineamientos, metodología, calendario y producción.

Competencias en ambientes digitales. Cyberpragmática. Importancia del perfil personal en ambientes web.

Evolución de las redes sociales por los cambios tecnológicos. La triple revolución según Barry Wellman.

Herramientas web 2.0 como apoyo de redes sociales. Importancia de las reglas de usos y estilos en ambientes web.

1 semana y media: 18 horas

Tutora orientadora: Patricia Ardissonne

Tutor académico: Marcelo Sanchez

### **Unidad 1: Problemática de gestión de la información y ambientes Web.**

Conceptos macro: Protección, acceso, transparencia, privacidad y confidencialidad.

Información, dato, conocimiento, saber. Que es información.

Que son y cuáles son los ambientes Web, web superficial, profunda, intranets, extranet, *cloud computing*.

1 semana 12 horas

Tutora académica: Mela Bosch

### **Unidad 2: Los instrumentos de gestión de la información y el conocimiento**

Datos estructurados y no estructurados,

Datos no estructurados: el documento, los tipos documentales, el ciclo de vida de los documentos. El manejo documental.

Datos estructurados: las bases de datos

Los sistemas en las organizaciones un panorama: sistemas apoyo a la gestión.

Sistemas para directivos, sistemas de apoyo operativo.

Sistemas documentales: bibliotecas, archivos, repositorios

La colaboración y la cooperación modalidades, protagonistas y tecnologías

Sistemas de gestión de conocimiento, diferentes tipos,

La circulación del conocimiento en la Web

La prospectiva de la web 3.0 y las Web Semántica, ontologías y anotación semántica

Casos: SIU, CLACSO, Gestión de la Información y manejo documental en Gobierno de Toronto-Canadá

Duración: 1 semana, 12 horas

Tutora académica: Mela Bosch

### **Unidad 3: Principios y experiencias de la entrega de servicios: Interfaces e interacciones**

Segmentación de usuarios y lenguajes diferenciados  
La multicanalidad y los procesos de personalización  
Ciclos de mejoramiento de la entrega de servicios a través de sistemas de multicanalidad integrada  
M-Gov: servicios gubernamentales por telefonía móvil  
Back Office de la entrega de servicios y comunicaciones  
Experiencias canadienses: Ventanillas Únicas e integración de servicios. El modelo de multicanalidad integrada de *Service Canada*. Formación para *Service Canada*. *Service Canada College*. Profesionalización de los empleados involucrados en ventanillas únicas.

1 semana: 12 horas

Tutora académica: Ester Kaufman

### **Unidad 4: Ambientes web y back office**

Usos de herramientas disponibles 2.0 conforme a objetivos específicos  
Casos: Wiki NRCan, GCPedia, OPSPedia. Los mismos serán analizados en las siguientes dimensiones:  
Gestión del conocimiento y herramientas Web 2.0.  
Laboratorios de Innovación y Pruebas pilotos.  
Directorios de Expertos y Grupos de Expertos.  
Comunidades de Práctica y desarrollo de culturas de transversalidad e integración. El Estado como uno solo.  
Implementación de políticas: espacios colaborativos y decisiones consensuadas:  
Apoyo colaborativo e insumo para las decisiones a nivel político.  
Redes Sociales como herramientas de interacción, construcción y evaluación de las políticas en implementación.  
Elaboración de guías y estándares para el mejoramiento continuo.

Duración: 1 semana: 12 hs.

Tutora académica: Ester Kaufman

### **Unidad 5: Esbozos de proyectos institucionales**

Construcción del proyecto institucional de ambiente Web colaborativo con o sin integración a la Intranet institucional.  
Competencias necesarias. Diagnósticos y autodiagnósticos. Equipo interdisciplinario.  
Momentos y componentes para emprender un proyecto institucional  
Contexto, procesos y actores a asociar.  
Recursos necesarios.  
Aspectos informáticos y tecnológicos para la construcción del esbozo de proyecto  
Los niveles en las tecnologías de información: conceptual, lógico y de implementación  
El esquema conceptual: definición del dominio, requerimientos  
La estructura lógica: el software, criterios de selección y propuestas

La implementación: desarrollo, interfaces.

Duración: 1 semana y media: 18 hs.

Tutores académicos: Ester Kaufman, Mela Bosch y Marcelo Sanchez

.....  
**Tercera fase: Formulación de esbozos de proyectos**

Duración: 6 semanas (3/9-12/10)

- Cada equipo elegirá su coordinador y comenzará a trabajar conforme a las herramientas y directrices indicadas en la Unidad 5. El esbozo podrá abordar varias líneas de desarrollo interno de ambientes Web o hacerse cargo de alguna prioritaria como puede ser la generación de manuales de aplicación de normas internas, estándares necesarios para acordar la implementación de determinadas políticas, debate sobre determinada política pública que requiera altos grados de sensibilización, formación de equipos para hacerse cargo del desarrollo de la Intranet 2.0 o mediante la ayuda independiente de algunas herramientas Web 2.0, planes de formación para la adquisición de competencias faltantes para estos desarrollos, etc..
- Deberán también decidir también las herramientas tecnológicas que se proponen utilizar y elaborar una propuesta de interface.
- Entrega de los proyectos.

#### **4. Resultados de los cursos impartidos sobre Gobierno Electrónico**

Cada una de las cohortes formó parte de la elaboración colectiva de una Wiki donde, con base en los conocimientos y experiencias impartida,, realizaron un diagnóstico sobre el estado de situación de sus respectivos países en relación al cumplimiento de los enunciados de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico y elaboraron propuestas de mejoras. Se trabajó país por país.

Los documentos así generados, informaron en tiempo real sobre los diferentes grados de maduración en los desarrollos de la región, permitiendo a todos los participantes, inclusive a los docentes, obtener información comparativa que terminó siendo muy relevante el conjunto de los participantes.

Tangencialmente, se crearon contactos para gestionar conocimiento y apoyo para los países que se encontraban más atrasados.

Los libros surgidos de cada Wiki, fueron puestos a disposición del CLAD y de todos los que interactuaban en la Plataforma.

Este Curso se discontinuó debido a que aparecieron otras líneas de trabajo para la formación. En el caso particular de quien esto escribe, surgió la de avanzar con el segundo curso, al que en este momento se está atendiendo especialmente.

#### **5. Resultados del curso de Ambientes Web**

Tal como se enuncia en su programa, el curso pretende, con base al material teórico y a las experiencias puestas a disposición, plasmar esbozos de proyectos específicos para las instituciones de pertenencia de los participantes.

Las tareas preparatorias para elaborarlos consisten en reconocer qué tipo de competencias son necesarias para llevar adelante proyectos semejantes, qué tipo de

competencias poseen y de cuáles carecen, y que líneas estratégicas deberían formular para suplir dichas carencias, lo que incluye la formación. También realizan un diagnóstico sobre su propia institución (e instituciones o áreas a integrar en el proyecto) y la fundamentación sobre la posibilidad de implementar el proyecto esbozado, lo que supone un análisis de actores y alianzas estratégicas para llevarlo a buen puerto.

En la cohorte 2012 se constituyeron 5 grupos. Los mismos pertenecían a instituciones de Paraguay, Brasil, Costa Rica, Argentina y Venezuela (este último con un grupo perteneciente en su totalidad al CLAD)

Todos ellos presentaron proyectos en condiciones de ser implementados, ya para su redacción debieron consultar a autoridades sobre su pertinencia.

Así resultaron los siguientes proyectos:

- Portal de servicios infobioestadísticos del Hospital Regional de Pilar, Paraguay
- Repositorio Institucional para el ENAP de Brasil
- ICDpedia de Costa Rica (Instituto Costarricense sobre Drogas).
- InfoLEG Argentina
- Propuesta virtual formativa para el EIAPP y el CLAD.

La cohorte 2013, a julio de este año, está definiendo las líneas básicas del proyecto a formular. Esta vez participan instituciones de Argentina, Costa Rica, Paraguay, Honduras, Guatemala, Perú, México, Panamá, República Dominicana y Uruguay. Son 10 países divididos en 11 grupos, ya que para Argentina se han presentado dos instituciones que trabajan separadamente.

## **ESTER KAUFMAN**

Abogada (UBA), Magister en Ciencias Políticas (FLACSO), Experta Universitaria en "Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo en los Ámbitos de la Educación, la Ciencia y la Cultura" (Experta Universitaria) O.E.I. y U.N.E.D. España. Coordinadora de la Red *Collaborative Virtual Domain: Open Government - Sharing Canada's Experience in Dialogue with the Americas*. Gobierno de Canadá. DFAIT. Coordinadora académica de los cursos iberoamericanos "Ambientes Web y Gestión del Conocimiento para la entrega de servicios"; destinado altos funcionarios pertenecientes a diferentes gobiernos de Iberoamérica INAP-CLAD-EIAPP. TeleINAP. 2012-2013. Coordinadora académica de los cursos iberoamericanos de "Gobierno Electrónico" para altos funcionarios de áreas de E-Gov de diferentes gobiernos de Iberoamérica. INAP-CLAD- EIAPP. TeleINAP. 2008-2011. Evaluadora del "Programa Frida" para el seguimiento de proyectos en TIC de América Latina (LACNIC y IDRC). 2005-2011 Consultora del Banco Interamericano de desarrollo en varios proyectos.

Libros destacados: 2012. *Aportes para el Gobierno Abierto y la entrega de servicios.*

*Experiencias canadienses.* [http://www.esterkaufman.com.ar/?page\\_id=512](http://www.esterkaufman.com.ar/?page_id=512) (351 pp.: 11 pdf). 2007. *Políticas Públicas y Tecnologías. Líneas de acción para América Latina*

Coordinadora y co-autora. Ester Kaufman. Ed. La Crujía. Colección "Inclusiones". Buenos Aires.

E-mail: [esterkaufman@gmail.com](mailto:esterkaufman@gmail.com)

Sitio web: [www.esterkaufman.com.ar](http://www.esterkaufman.com.ar)

Más información en [http://www.esterkaufman.com.ar/?page\\_id=358](http://www.esterkaufman.com.ar/?page_id=358)