

**Banco Interamericano de Desarrollo
Banco Interamericano de Desenvolvimento**



**Inter-American Development Bank
Banque Interaméricaine de développement**

Washington, DC, Estados Unidos

Informe de Evaluación Final del Proyecto:

**MEJORAMIENTO DE LA GERENCIA PÚBLICA
A TRAVÉS DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO
(RG-T1153)**

Octubre de 2009

Evaluador: BENITO A. PEÑA ALMAO.

Contenido

TABLA RESUMEN DEL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
1. CONTEXTO, OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	1
1.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN:	1
1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:	1
OBJETIVOS GENERALES:	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1
1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO:	1
2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
2.1. OBJETIVOS:	2
2.3. RESULTADOS A GENERAR CON EL PROYECTO:	2
2.3. COORDINACIÓN:	2
2.4. BENEFICIARIOS:	3
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	3
3.1. CONTEXTO DE LA REGIÓN Y DEL SECTOR.	3
3.3. PERTINENCIA DEL PROYECTO.	9
3.4. EFECTIVIDAD DEL PROYECTO.....	12
3.5. EFICIENCIA DEL PROYECTO.	19
3.6. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS LOGRADOS.....	20
3.6. LECCIONES APRENDIDAS, MEJORES PRÁCTICAS Y DIFICULTADES.	22
4. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO.	27
5. RECOMENDACIONES.	29
ANEXOS:	32
ANEXO N° 1. BALANCE DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	32
ANEXO N° 2: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS	43
ANEXO N° 3: BIBLIOGRAFÍA CITADA.	44

Lista de siglas.

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDA -ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
CIDI	Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral
IRCD/ICA	Instituto para la Conectividad de las Américas del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
OEA	Organización de los Estados Americanos
OEA/SG	OEA/ Secretaría General
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Red GEALC	Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe
SEDI	Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral.
SGI	Secretaría General Iberoamericana
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.

Nombre del Proyecto:	MEJORAMIENTO DE LA GERENCIA PÚBLICA A TRAVÉS DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO
Número de acuerdo del proyecto:	(RG-T1153)
Tipo de proyecto (nacional ó multinacional):	MULTINACIONAL.
Monto aprobado de financiamiento:	US \$ 200.000
Aporte local:	US \$ 395.000
Fechas de ejecución programadas:	Junio de 2005 a diciembre de 2007.
Fechas reales de ejecución:	Febrero de 2006 a agosto del 2009.

A. Perfil del Proyecto:				
Título: MEJORAMIENTO DE LA GERENCIA PÚBLICA A TRAVÉS DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.				
Presupuesto:	US \$ 200.000			
Duración:	1 año	2 años	3 años	4 años X
Carácter del proyecto:	Nacional		Multinacional	X
B. Desempeño del Proyecto	Malo	Regular	Bien	Excelente
1. Pertinencia del proyecto				X
2. Eficacia del proyecto				X
3. Eficiencia del proyecto				X
4. Sostenibilidad del proyecto				X

Resumen Ejecutivo

Objetivos del proyecto:

- a. El proyecto perseguía el fin de apoyar los esfuerzos de los países de la región para mejorar la gerencia pública a través de prácticas de Gobierno Electrónico.
- b. El propósito del proyecto era contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de consulta, intercambio de experiencias, soluciones, y aprendizaje de mejores prácticas para el uso del Gobierno Electrónico por parte de los gobiernos de la región, a través de la Red GEALC.

Pertinencia del proyecto:

El proyecto logró concretar una alta pertinencia. Las actividades desarrolladas, sus resultados y productos generados, respondieron a los principales problemas de los países de la región y aportaron soluciones a las necesidades de los beneficiarios, y estos últimos, se adhirieron a la iniciativa y la consideraban prioritaria. De igual forma, el proyecto fue pertinente para elevar la sinergia y la articulación de los esfuerzos de diferentes organismos de cooperación internacional y de instituciones de los países miembro de la Red Gealc, y además, la experiencia fue altamente pertinente para implementar las estrategias de las instituciones promotoras del gobierno electrónico y las emanadas de los acuerdos internacionales en esa materia. .

Resumiendo, el proyecto logró promover el diseño, adaptación, transferencia y divulgación de un conjunto de soluciones, herramientas y mejores prácticas de gobierno electrónico en los países de la región, generándose evidentes contribuciones para atender los principales problemas identificados en el análisis del contexto. En esa dirección se ejecutaron actividades de intercambio y divulgación de herramientas, capacidades y mejores prácticas que contribuyeron en el desarrollo de la competitividad de los países para intervenir en mejores condiciones en el exigente mercado globalizado. A ese respecto, entre otras se transfirieron los avances de las experiencias siguientes: sistema automatizado para la administración de aduanas de Jamaica, sistema de compras públicas de Chile, la interoperabilidad para las compras públicas y Panamá emprende de Panamá. De igual forma, se ejecutaron actividades que contribuyeron con el fortalecimiento de la democracia, la participación ciudadana y la transparencia de los gobiernos de la región. Entre otras, se transfirieron experiencias como las siguientes: el portal del ciudadano y el centro de atención al ciudadano de República Dominicana, ventanilla única, registro civil y educación de Chile, sistema de información y empleo público de México, estándares y buenas prácticas en interoperabilidad de Brasil y el plan participativo de educación de Colombia.

Efectividad del proyecto, resultados e impacto:

En la ejecución del proyecto los resultados alcanzados superaron a los esperados de manera significativa y se logró el posicionamiento de la agenda de la Red en la región, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia.

Los resultados y productos generados en la ejecución del proyecto indican que se logró una excelente efectividad. Estos resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2005-2009, se desarrollaron cuarenta y un actividades de diferentes modalidades, en las que participaron más de cinco mil personas, atendiendo necesidades en el área del gobierno electrónico de los treinta y dos países de la región. Además, se logró posicionar el portal Web de la Red, se desarrolló una biblioteca con producción de publicaciones propias y se han impulsado dos fondos de cooperación financiera para la promoción del gobierno electrónico en la región.

Los productos y resultados antes mencionados han generado la creación de capacidades institucionales, tecnológicas y comunicacionales, para impulsar el desarrollo del gobierno electrónico en la región. En ese sentido se ha logrado un elevado efecto en la consolidación de mecanismos de cooperación intraregional y la configuración de los procesos organizativos y de producción de soluciones tecnológicas, que han permitido contribuir en las mejoras de la gestión pública de los gobiernos miembros de la Red Gealc, a través de la incorporación de las prácticas idóneas del gobierno electrónico. Estos efectos se pueden sintetizar en los términos siguientes:

1. Se logró formular y posicionar la agenda para el desarrollo del gobierno electrónico en los países de la región.
2. Se logró constituir y mantener en el tiempo una red de directivos y funcionarios públicos responsables del gobierno electrónico en los países miembros de la red.
3. Se logró consolidar el funcionamiento de mecanismos de cooperación intraregional.
4. Se logró consolidar el programa de capacitación en línea sobre gobierno electrónico, que venía desarrollando la OEA.
5. Se ha logrado posicionar la página Web de la Red como un instrumento de cooperación, intercambio y divulgación del desarrollo del gobierno electrónico.
6. Se consolidó un marco institucional de apoyo y de coordinación técnica de la Red Gealc.

Sostenibilidad del proyecto:

El proyecto presenta una alta sostenibilidad, la cual se desprende del elevado nivel de pertinencia, eficiencia y posicionamiento alcanzados en el desempeño de la intervención. Esos niveles de desarrollo han permitido la creación de condiciones y la acumulación de capacidades, que garantizan la sostenibilidad del aprovechamiento de los resultados y beneficios generados por la intervención. Entre los principales factores que potencian la sostenibilidad de los avances alcanzados por la Red Gealc, se pueden señalar los siguientes:

- a) El compromiso asumido por los gobiernos participantes en la Red, unido a la necesidad de recibir apoyo en el fortalecimiento de experiencias que aún están en la fase de implementación.
- b) El posicionamiento del tema en las agendas de los gobiernos y de las instituciones de cooperación internacional.
- c) Los avances alcanzados en el desarrollo de fondos de cooperación que, además de atender necesidades focalizadas y prioritarias para los países, permiten un desempeño ágil y flexible en las actividades de asistencia técnica y de transferencia de soluciones.
- d) Se cuenta con una red de expertos, miembros fundadores, ex miembros y miembros activos de la red, con un alto nivel de adhesión y de compromiso con el desarrollo de la Red.

Conclusiones sobre el desempeño del proyecto:

El proyecto alcanzó un excelente desempeño al lograr una alta pertinencia para responder a los principales problemas y necesidades prioritarias de los beneficiarios. Se logró una excelente efectividad y eficiencia, pues se generaron productos y resultados que superaron a los esperados, se configuró un patrimonio de bienes públicos de la red y se produjo un significativo efecto en la consolidación de mecanismos de cooperación intraregional en el área del desarrollo del gobierno electrónico. Esos niveles de efectividad y de eficiencia alcanzados, permitieron la creación de condiciones y la acumulación de capacidades, las cuales garantizan una elevada sostenibilidad en el aprovechamiento de los resultados y beneficios generados por el proyecto.

Principales Recomendaciones:

- 1. Se sugiere la formalización del espacio de creación del acuerdo regional para el desarrollo del gobierno electrónico, que convierta las decisiones de las reuniones anuales en resoluciones vinculantes y se eleve el compromiso del alto gobierno de cada país en el cumplimiento de los acuerdos.**

Se sugiere que la membresía de los países a la Red, debe profundizarse hacia un estatus de pertenencia más oficial, la cual debe estar respaldada por el compromiso suscrito por el alto gobierno de cada país. Tal como se ha venido proponiendo desde la coordinación del proyecto, las directrices a seguir por la red deben desprenderse de las reuniones anuales ministeriales, en las cuales se debe propiciar la formulación de acuerdos hemisféricos para el desarrollo del gobierno electrónico. Se sugiere que estos acuerdos, con la facilitación y el apoyo de la OEA y el BID, deben convertirse en un acuerdo marco del Gobierno Electrónico de las Américas y debe elevarse a la Asamblea General de la OEA, con lo cual se estaría garantizando una mayor sostenibilidad de las iniciativas que se han venido desarrollando.

Entre esos acuerdos se debe promover el fortalecimiento de la instancia de coordinación de la Red, para que pueda contar con el apoyo institucional y la capacidad para ejercer la coordinación técnica de los mandatos emanados de las reuniones ministeriales. En esa coordinación técnica, se debe dar continuidad a la cooperación articulada y complementaria que han venido desarrollando la OEA, el BID, el ICA y la CEPAL.

- 2. Ampliar la capacidad de gestión de la coordinación técnica de la Red.**

Es recomendable ampliar la capacidad de coordinación y elevar el aprovechamiento de la red de expertos comprometidos con esta intervención. En esa dirección se recomienda constituir equipos de promotores y darle continuidad al funcionamiento de la red de expertos (miembros fundadores y ex miembros)

- 3. Fortalecer el posicionamiento de las agendas del gobierno electrónico en los diferentes sectores de los países miembros de la Red.**

Se debe generar un mayor acompañamiento a los responsables del gobierno electrónico de los diferentes países, en las tareas de promoción de adhesión y de alianzas con los diferentes sectores generadores de opinión pública. En ese sentido se recomienda fortalecer actividades como las siguientes:

- a. Diseño de estrategias y mecanismos de comunicación institucional para posicionar el tema, y comunicar los avances y bondades del gobierno electrónico.
- b. Promover la creación de espacios de encuentro, consulta e intercambio de los responsables del gobierno electrónico, con el sector empresarial, con la comunidad académica, con organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación.
- c. En los países con menor posicionamiento del tema, desarrollar actividades de promoción de las ventajas y bondades del gobierno electrónico, en las que participen expertos reconocidos a nivel internacional, lo cual puede provocar una mayor atención de parte de los diferentes sectores de la sociedad.
- d. Suministrar, a los responsables del gobierno electrónico, estudios estadísticos que demuestren los ahorros, las bondades financieras y la eficiencia en la gestión, que genera el desarrollo del gobierno electrónico. Es recomendable contar con indicadores del efecto financiero de las iniciativas del gobierno electrónico, al momento de gestionar la asignación de recursos.

1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.

1.1. Contexto de la evaluación:

La evaluación del proyecto se desarrolló entre los meses de junio a agosto del año 2009. Durante el desarrollo de las actividades de evaluación, las instituciones involucradas: la coordinación de la Red Gealc, el BID y la OEA, suministraron de modo oportuno la información documental requerida, y facilitaron la coordinación del cronograma de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios de la evaluación.

1.2. Objetivos de la evaluación:

Objetivos generales:

1. Evaluar el desempeño del proyecto, en cuanto al cumplimiento de las actividades programadas, el logro de los objetivos y metas.
2. Determinar la pertinencia, la efectividad, la eficiencia del proyecto y la sostenibilidad de los resultados alcanzados y del uso de los productos generados.

Objetivos específicos:

- a. Evaluar el marco lógico del proyecto.
- b. Describir el entorno general de los actores participantes.
- c. Determinar la pertinencia del proyecto.
- d. Describir los resultados y el efecto-impacto del proyecto.
- e. Analizar la eficiencia alcanzada en la administración y uso de los recursos asignados al proyecto.
- f. Describir los principales problemas y limitaciones que obstaculizaron el desarrollo del proyecto.
- g. Identificar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de la experiencia.
- h. Formular las recomendaciones para las futuras actividades de la Red GEALC.

1.3. Enfoque Metodológico:

El enfoque metodológico asumido buscaba identificar las principales prácticas, actitudes, capacidades y condiciones del contexto, que han facilitado y han obstaculizado el desarrollo del proyecto. A partir de la inclusión y la comparación de las percepciones de los diferentes actores involucrados, se pretendía hacer aprehensión de los principales procedimientos, métodos y actitudes, así como también, de las capacidades y situaciones técnicas, gerenciales e institucionales que posibilitaron o impidieron el óptimo desarrollo del proyecto. De esa manera, se buscaba identificar las lecciones aprendidas en las distintas fases del proyecto: en el diseño, en la ejecución, en la supervisión y coordinación institucional, y en la evaluación de los resultados alcanzados.

Se partió de la revisión de los documentos e informes que dan cuenta de la intencionalidad y de las expectativas iniciales, de las distintas fases del proyecto y de los resultados logrados. Luego, se aplicaron las entrevistas y cuestionarios a los distintos actores involucrados en el proyecto, a fin de incorporar las distintas opiniones y percepciones sobre: cómo evalúan el diseño, la ejecución, la supervisión y los resultados del proyecto. Se recibieron 15 cuestionarios y se entrevistaron a 19 miembros de la Red. (Ver anexo N° 2) En

una tercera fase, se procedió a la observación directa de los productos generados, para valorar la pertinencia, la calidad y la cantidad de los resultados alcanzados.

Finalmente, se procedió a elaborar un arqueo de las prácticas, las conductas, las situaciones y los procedimientos que explican, de un modo aproximado, las razones que han determinado la cantidad y la calidad de los productos generados, así como los aciertos, las fallas y los obstáculos a considerar en el diseño y la gestión de proyectos a futuro. Estas conclusiones se plasmaron en el presente informe.

2. Breve descripción del Proyecto.

2.1. Objetivos:

- a. El proyecto perseguía el fin de apoyar los esfuerzos de los países de la región para mejorar la gerencia pública a través de prácticas de Gobierno Electrónico.
- b. El propósito del proyecto era contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de consulta, intercambio de experiencias, soluciones, y aprendizaje de mejores prácticas, para el uso del Gobierno Electrónico por parte de los gobiernos de la región, a través de la Red GEALC

2.3. Resultados a generar con el proyecto:

- a. Se habrán realizado talleres presenciales reuniendo a los responsables del Gobierno Electrónico en América Latina, durante los cuales se habrá avanzado en la consolidación de mecanismos de intercambio efectivo de soluciones de Gobierno Electrónico.
- b. El mecanismo de asistencia técnica intra-regional estará operando, y con los recursos suministrados por el Banco, se habrán movilizado los expertos encargados de brindar asistencia técnica y compartir soluciones de Gobierno Electrónico entre los diferentes países.
- c. Los resultados de un ciclo integral de actividades presenciales y en-línea, habrá consolidado, por primera vez, una red de colaboración enfocada a soluciones de Gobierno Electrónico, integrada por 70 responsables directos de esta área en los países de América Latina y el Caribe y un grupo amplio de funcionarios públicos.
- d. Estarán en funcionamiento al menos cuatro grupos temáticos de trabajo, que enfocaron sus actividades en la creación de ventanillas únicas en áreas tales como recaudación de impuestos, aduanas, certificación digital (firma electrónica) e interconexión entre las oficinas gubernamentales que promueven trámites en línea con los ciudadanos que requieren de esos servicios.
- e. Se habrá desarrollado un espacio virtual de trabajo para los responsables de Gobierno Electrónico de la región que permitirá la documentación y el intercambio de soluciones y expertos, la formación, la divulgación de comunicaciones y documentos de interés y el desarrollo de proyectos conjuntos.

2.3. Coordinación:

El proyecto fue preparado en estrecha colaboración con organizaciones tales como la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Instituto de Conectividad de las Américas (ICA) y la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y

Participación Ciudadana (COPRE) de Guatemala. Además, se contó con la participación activa de los responsables de los gobiernos electrónicos de la Red GEALC, los que han identificado las áreas prioritarias de trabajo. Las instituciones aquí mencionadas se comprometieron a continuar cooperando y participando activamente en y durante la ejecución del proyecto.

2.4. Beneficiarios:

- a. Los gobiernos de la región se beneficiarían al compartir soluciones de Gobierno Electrónico con otros países del área que estuvieran más avanzados en este campo, lo que les permitirá ahorrar recursos económicos y humanos para la implementación de sus planes nacionales.
- b. La Red GEALC facilitaría e impulsaría en cada país, mejores soluciones específicas y mejores estrategias integrales de Gobierno Electrónico, algo que tendría evidentes beneficios para la eficacia y eficiencia de la gestión pública, así como para la transparencia en la relación con la ciudadanía y las empresas
- c. Los organismos multilaterales y regionales (como el Banco) se beneficiarían de una mayor eficacia de los programas de Gobierno Electrónico y de un mejor manejo de los componentes TIC de los planes de desarrollo que esos organismos financian, gracias a que los responsables de Gobierno Electrónico de los distintos países alcanzarían un mayor conocimiento sobre las mejores soluciones aplicables en la región

3. Resultados de la evaluación.

3.1. Contexto de la región y del sector.

El desarrollo del gobierno electrónico en la región, desde finales de la década de los noventa hasta el año 2009, estaba condicionado por situaciones que presentaban oportunidades e imponían limitaciones y desafíos a los distintos gobiernos y a las instituciones de cooperación internacional dedicadas a la promoción de iniciativas en esa área. Estas situaciones se pueden sintetizar en las tres vertientes siguientes: a) En una primera vertiente, el desarrollo del gobierno electrónico debía asumir los retos y las limitaciones impuestas por una economía cada vez más globalizada, con un devenir inestable de apertura de oportunidades y de crecientes interdependencias, pero, signado por cambios constantes con alta incertidumbre. Ante ese panorama, se imponía la necesidad de elevar la competitividad de los países, y en consecuencia, resultaba apremiante el desarrollo de sistemas de gestión pública integrados e interconectados a través de Internet, pero, esto generaba la necesidad de efectuar considerables inversiones y contar con capacidades organizativas y tecnológicas, las cuales no siempre estaban a la disposición de la mayoría de los países de la región. b) En una segunda vertiente, los gobiernos debían atender el creciente reclamo de los ciudadanos, que manifestaban una considerable desconfianza e inconformidad con el desempeño de las administraciones públicas, lo cual conducía, con una tendencia creciente, al ejercicio de mecanismos de participación no convencionales, basados en actividades de protesta que, generalmente, llevaban a los límites de estados de alta conflictividad social. Desde esas situaciones, los gobiernos han tenido que asumir el desarrollo de programas para elevar sus capacidades de desempeño, mejorar su capacidad de comunicación e interacción con los ciudadanos, y entre otras iniciativas, se han impulsado experiencias de gobierno electrónico para responder a las presiones de diversos colectivos. c) En una tercera y última vertiente, los países han venido impulsando iniciativas de gobierno electrónico, que por una parte, han generado importantes avances; pero, por la otra, debido

a las formas de asumir esas intervenciones y las debilidades en la capacidad de gestión de los gobiernos, se imponen serias limitaciones y desafíos a la sostenibilidad y posicionamiento de esas experiencias. Ahora bien, esas limitaciones y desafíos, también han constituido los espacios que se aprovecharon para legitimar liderazgos en cada país y el ejercido desde los organismos de cooperación internacional (OEA, BID y el ICA), que habiendo asumido la gestión del diseño, intercambio y validación de propuestas de gobierno electrónico a través de mecanismos de cooperación regional, promovieron el posicionamiento internacional de la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red Gealc). Para ilustrar los rasgos más importantes de esas tres vertientes, se describirán de manera sucinta a continuación.

En cuanto a la primera vertiente, la profundización de la interdependencia de las economías a escala mundial es un proceso difícil de eludir, que impone contingencias y la necesidad de adaptar y elevar las capacidades de gestión de los países de la región para poder incorporarse en mejores condiciones al cambiante mercado internacional. La mayoría de los shocks de los flujos de capital, el incremento abrupto de los precios de los productos primarios, la caída de las exportaciones, entre otras, generalmente, se deben no a lo ocurrido en ese país, sino a lo que sucede en otras parte del mundo. Por ejemplo, cuando un país se endeuda a corto plazo, se hace más dependiente de los procesos aleatorios que suceden en cualquier otra parte del mundo. Esto le sucedió a Brasil y Argentina que, cuando Rusia no pagó sus bonos, se dispararon las tasas de interés que ambos países debían pagar, generándoles serias dificultades a sus economías. (Stigitz, 2003, p. 51) De igual forma, se suelen articular acontecimientos de países distantes y se terminan generando resultados no deseados y de difícil control, incluso para las economías más industrializadas. Por ejemplo, el incremento de la demanda de combustibles en China, la disminución de las reservas de combustible en los Estados Unidos, la paralización de las refinerías por los efectos del huracán Katrina, el conflicto bélico con Iraq, la polémica en relación al programa nuclear con la República Islámica de Irán, entre otros, son factores que generaron un crecimiento abrupto de los precios del petróleo a finales del año 2007. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 60)

Esa acelerada interdependencia de las economías a escala mundial se profundizó más aún, luego de la irrupción de nuevas corrientes comerciales y financieras provenientes de países asiáticos y de Europa Central y Oriental. Situación que se constata con hechos como los siguientes: los precios de los productos básicos de América Latina se elevaron debido a la alta y persistente demanda de Asia; la región asiática se convirtió en uno de los principales proveedores a nivel global, tanto de productos como de financiamiento internacional (CEPAL-ONU, 2006, p.p. 13, 14 y 17), (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 25); la India incrementó su participación en el mercado mundial de informática en un 14 por ciento en el año 2005 (CEPAL-ONU, 2006, p. 20) De esa manera, se profundizaron los vínculos comerciales y de inversión entre las distintas regiones del mundo y se dio una proliferación de acuerdos comerciales. En ese contexto, los países de la región son más abiertos hoy de lo que eran a principios de los años noventa, y en consecuencia, deben desarrollar visiones compartidas, las cuales les permitirán orientar iniciativas comunes en la promoción del comercio externo, la innovación y el avance tecnológico. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 13 y 42)

Esa interdependencia ha generado una mayor inestabilidad en el comportamiento de las economías. Los países de la región registraron un crecimiento económico en el período 2003-2007, con tasa de variación del 2,1 en el año 2001 y 5,6 en el año 2005. Desde el año 2003, la conjunción de los elevados precios de las materias primas, el crecimiento de las tasas de los volúmenes exportados y la reducción del gasto en su relación porcentual con el

PIB, se tradujo en sucesivos superávits en la cuenta corriente de la región. (CEPAL-ONU, 2007, p.p. 13, 22, 25 y 66). No obstante, a partir del 2007, en la región se presentó un deterioro del comercio externo, generado por la creciente volatilidad de los mercados financieros internacionales y el incremento de la incertidumbre, situaciones que fueron potenciadas, en gran medida, por la crisis del mercado financiero norteamericano, la desaceleración de la economía internacional y el menor ritmo de crecimiento de los países desarrollados. (CEPAL, 2007, p. 14) En esa fase, en la región se presentaron situaciones que revirtieron los avances alcanzados. Entre otras, se pueden señalar las siguientes: Las importaciones se incrementaron por encima de las exportaciones; el superávit de la cuenta corriente fue menor al de los años precedentes, producto del deterioro de la balanza comercial; se aceleró el gasto público, lo cual provocó el retroceso del equilibrio fiscal alcanzado en el 2006; ocurrió un menor dinamismo en las exportaciones de bienes, se incrementó la inflación y el riesgo país en la mayoría de las economías de la región. (CEPAL-ONU, 2007, p.p. 15, 19 y 58) Luego, las favorables condiciones externas ocurridas en el lapso 2003 – 2007, cambiaron drásticamente a mediados del año 2008. Entonces, la crisis financiera desencadenada en Estados Unidos, generó una significativa reducción del acceso al crédito externo de los países de la región y un considerable incremento en los costos de ese financiamiento. De igual forma, ocurrió una importante reducción de los precios de los productos exportados por los países de la región y una reducción de los volúmenes de exportación debido a la desaceleración de la demanda mundial, lo cual se ha traducido en una reducción del ingreso de las economías. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p. 3) Ante esas inestabilidades, la región presentaba una menor competitividad al no contar con el suficiente desarrollo en el uso de las TIC, y a la vez, el deterioro de las economías imponía limitaciones a la implementación de proyectos y programas para elevar su desarrollo. (CIID, 2005, p. 7), (FLACSO-AICD-OEA, 2004, p. 42)

Avanzando en la descripción de la segunda vertiente, los gobiernos de la región debían atender los problemas de desconfianza e inconformidad de los ciudadanos ante los niveles de desempeño de las administraciones públicas, las crecientes presiones sociales y los rasgos contradictorios de la cultura política de las colectividades. Estas situaciones afectaban la gobernabilidad y exigían el desarrollo de iniciativas para mejorar los mecanismos de comunicación e interacción de las instituciones públicas con los ciudadanos. De inicio, los resultados de los estudios de la Corporación Latinobarómetro ofrecen datos empíricos que ilustran las complejidades de esta problemática. Según esos resultados, un alto porcentaje de los entrevistados consideraban que era el Estado el responsable de la solución de sus problemas, pero, al mismo tiempo, un 75 por ciento manifestaba que se gobernaba en función de los intereses de unos pocos. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p.p. 36 y 83) De igual forma, aún cuando habían mejorado los indicadores relacionados con la confianza en los partidos políticos, la satisfacción con los servicios públicos y la aprobación de los gobiernos, la cual se ubicaba en el 2008 en un 52 por ciento, la satisfacción con el régimen democrático apenas registraba un 37 por ciento para el año antes mencionado. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p.p. 90, 91, 44 y 106) Estos indicadores revelan significativas contradicciones en los rasgos de la cultura política, las cuales se corroboran más aún, al observar el porcentaje de repuestas que expresaban que nos les importaba vivir en un gobierno no democrático si lograba resolver los problemas económicos, el cual se ubicaba en 51 por ciento en el año 2001 y en 53 por ciento en el año 2008. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p.p. 90, 91, 44, 106 y 83) Se constata entonces que, a pesar de las mejoras en los indicadores de confianza y aprobación de los gobiernos, estos se ubicaban apenas en 44 y en 52 por ciento respectivamente en el año 2008, es decir, la mitad de los entrevistados no aprobaban las gestiones de las administraciones

públicas, no confiaban en los gobiernos, ni les importaba si los gobiernos eran democráticos, y más de la mitad de los entrevistados no estaban satisfechos con la democracia.

Ante esas tendencias, es comprensible entonces la proliferación de presiones y demandas que los ciudadanos presentaban a los gobiernos. En esa dirección, puede resultar llamativo que, a pesar del período de mejoras y avances económicos de la región, en los resultados del mencionado estudio se constata que, para el año 2008, los principales problemas que generaban preocupación en los entrevistados estaban vinculados con problemas económicos, el desempleo y la inflación. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p. 23) Esto puede obedecer, en parte, a que los continuos cambios del comportamiento económico han provocado esa permanente sensación de incertidumbre e inestabilidad, pero además, esos crecimientos económicos no generaron considerables impactos en la generación de empleo, ni lograban articular los sectores exportadores con el resto de sectores y la participación de las exportaciones de las pymes, por ejemplo, era muy limitada. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p.p. 14 y 121), (Stiglitz, 2003, p.p 43 y 44), (Torres, 2006, p.p. 10 y 11).

Entonces, el avance de las presiones sociales y la proliferación de los problemas sociales y económicos, imponía la necesidad de que los gobiernos desarrollaran mecanismos de comunicación, interacción e involucramiento de los diferentes sectores y actores sociales en las propuestas de desarrollo y en la prestación de los servicios públicos. Pero en esta área también se presentaban desafíos, pues, según las conclusiones del estudio de Latinobarómetro del año 2008, el 81 por ciento de los entrevistados manifestaban que se informaban de la política a través de la televisión, un 53 por ciento a través de la radio, un 39 por ciento a través de la familia, y un 14 por ciento a través de Internet. Aparecen así, entre otros, dos situaciones claves que limitaban la gobernabilidad en la región, por una parte, la población solía desconocer las actuaciones de los gobiernos, sus funciones y atribuciones Constitucionales, y es más, se presentaba un desinterés generalizado ante el funcionamiento de las instituciones públicas, y a la vez, se reclamaba el desconocimiento de sus dinámicas de toma de decisiones. Por otra parte, en paralelo, los medios de comunicación y los movimientos sociales se dedicaban a generar opinión y movilización colectiva en torno a reivindicaciones sociales. (Cheresk y Pousadela, 2001, p.p. 22, 23 y 24) De esa manera, la participación no ocurría en los partidos políticos, ni en reclamos institucionales, ni en la formación de asociaciones, como suele concebirse en otras regiones. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p. 75) El descontento se orientaba a otros cauces de expresión, para muchos, terminaba siendo más efectiva la protesta, y sí de conseguir resultado se trataba, primero, se debía dar declaraciones de denuncias ante la televisión, y segundo, se debía protestar en la calle. (Corporación Latinobarómetro, 2006, p.p. 27 y 30) En esas dinámicas, se multiplicaban las demandas sociales y se elevaban las expectativas sobre la capacidad de respuestas de las instituciones, sin consideración a la disponibilidad de los recursos financieros y técnicos para gestionar las soluciones adecuadas. (Cerdas, 2002, p. 29) Esto puede indicar que, en múltiples situaciones, las instituciones no lograban interpretar, ni responder de manera oportuna ante las exigencias de los ciudadanos, lo cual suponía un déficit de oferta institucional y de políticas más eficaces en materia de comunicación e interacción de los gobiernos con los ciudadanos.

Ante los desafíos y limitaciones de las dos vertientes antes descritas, se hacía imperativo el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico. Este desarrollo es de reciente data en la región y, a pesar de los avances alcanzados, un alto porcentaje de las iniciativas fracasaban, en diversas experiencias se presentan limitaciones de la integración de los sistemas, y debido al modo como se impulsaron algunas iniciativas y a las debilidades de las

instituciones públicas, estas han venido afrontando limitaciones que ponen en riesgo su crecimiento y hasta su sostenibilidad. Veamos una breve descripción de esos rasgos: de inicio, según los resultados de la encuesta aplicada a los participantes en el excelGOB 2007 de la Red Gealc, el 83 por ciento de los proyectos de gobierno electrónico de los países de la región se iniciaron a partir del año 2003. No obstante, esas experiencias se desprenden de diversos antecedentes, pues desde finales de los años ochenta se empezó a incorporar el uso de las TIC en los procesos de modernización del Estado, Internet deja de estar limitado al solo uso del ejército y la academia a partir del año 1994; aparecieron entonces los países pioneros, Estados Unidos en el año 1993 y Canadá en el año 1999; en 1997 el BID adelanta un estudio sobre la visión a seguir en el desarrollo de las TIC en la región y es a finales de la década de los noventa cuando se inician las primeras experiencias en América Latina. (Red GEALC-OEA-BID-ICA/IDRC, 2008, p.p. 15, 9 y 8); (Salazar, 2006, p. 13); (Rodal, 2003, p.p. 5 y 6) En ese camino, si bien es cierto en el período 2000 al 2003 el tema del gobierno electrónico era desconocido en muchos sectores gubernamentales y no estaba incorporado en las agendas de la mayoría de los líderes políticos de la región, en ese período varios países latinoamericanos (Chile, Brasil, México, Colombia, Costa Rica, Jamaica) habían logrado avances tangibles y han mantenido cierto liderazgo en los años subsiguientes. (López, 2007, p. 2), (Salazar, 2006, p. 13), (BID-Red GEALC, 2006, p. 7)

En el devenir de las experiencias, se constataba que, a pesar de los mencionados avances, se presentaban notorias disparidades entre los países avanzados y los rezagados, y además, se trataba de países con heterogeneidad de condiciones, lo cual no permitía seguir un modelo único para el desarrollo del gobierno electrónico. Esas disparidades se desprendían, entre otros factores, de los diferentes niveles de desarrollo de las capacidades acumuladas en las dinámicas necesarias para el desarrollo del gobierno electrónico, siendo las principales las siguientes: Configuración de estructuras organizativas y administrativas articuladas y coordinadas, recursos financieros disponibles, plataformas tecnológicas flexibles que permitan la interconexión con otros sistemas y el crecimiento de su cobertura, marco legal y regulatorio adecuado, posicionamiento de mecanismos para construir consenso social en función de estrategias de desarrollo de mediano plazo y para involucrar a los diferentes sectores en la implementación de esas estrategias. (CEPAL-EUROPEAID, 2007, p. 25) En la medida que los países presentaban más debilidades en esas capacidades, las experiencias impulsadas tendían a fracasar, o al menos, se estacaban en su alcance. De hecho, en el período 2000 al 2003, solo el 15 por ciento de los proyectos emprendidos en la región fueron exitosos, mientras el 50 por ciento fracasaba parcialmente y el 35 por ciento fracasaba totalmente. (Red GEALC-BID-ICA-/IDRC, 2008, p. 17)

Estas dificultades no eran debidamente atendidas desde las instancias de integración regional. Entre otras razones, esto ocurría porque se venía dando un proceso de reordenamiento de los esquemas subregionales de integración, caracterizados por marchas y contramarchas en la búsqueda de visiones comunes, que no permitían la articulación de las estrategias de desarrollo, lo cual seguía ritmos lentos, y en consecuencia, no se respondía con eficacia a los urgentes y cambiantes retos impuestos por una realidad cada vez más globalizada. (CEPAL-EUROPEAID, 2007, p.7) Estas situaciones no permitían atender, adecuadamente, la promoción de la cooperación regional en materia de gobierno electrónico, no se contaba con mecanismos que facilitaran el intercambio de experiencias, capacidades y mejores prácticas entre los países, lo que permitiera aprovechar regionalmente los avances de las experiencias más avanzadas. Respondiendo a estas necesidades, la OEA, el BID, el ICA, entre otros impulsaron iniciativas que, en el transcurso del proceso se fueron articulando. El BID, en el año 2003, decide desarrollar el proyecto: modelos para la identificación, diseño e implementación del gobierno electrónico en la

región. La OEA, el ICA y los países líderes en el tema, llevaron a cabo tres talleres de gobierno electrónico. Como consecuencia de ese proceso, los responsables de esa área de los países de la región decidieron crear un mecanismo sistemático para propiciar el intercambio y la cooperación requerida, y crearon la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe, en el año 2004. A partir de ese momento, se inició un proceso de creación de sinergia entre diferentes organismos de cooperación multilateral (OEA-BID-ICA), lo cual ha permitido el posicionamiento de la Red GEALC y de la agenda de cooperación regional para el desarrollo del gobierno electrónico.

3. 2. Análisis del marco lógico:

La formulación del marco lógico del proyecto presenta una adecuada calidad, en cuanto a la identificación del problema central a atender, a la claridad en la definición del propósito, los componentes, los beneficiarios y los productos a generar, y a la adecuada previsión de los espacios de coordinación monitoreo y evaluación del proyecto. Sin embargo, se identificaron algunas deficiencias en los lapsos establecidos para la ejecución de las actividades, al no incorporar, de manera explícita, las complejidades de la problemática y de los procesos involucrados en este tipo de intervenciones. Estas debilidades no ayudaron a formular una adecuada previsión de los recursos y exigencias de las actividades de coordinación. Seguidamente, se presentará una breve descripción de esas apreciaciones.

En principio, en la justificación del proyecto se presentaba una adecuada identificación del problema a atender. Sin embargo, la interpretación de la problemática aparece dispersa en otras partes del documento, y en consecuencia, la explicación de cómo se produce esa problemática no fue considerada de manera explícita. De igual forma, no se incorporaron las complejidades organizacionales, políticas y tecnológicas, propias de este tipo de intervenciones, y las posibles contingencias a afrontar en proyectos con cobertura regional. Claro está, algunas de esas complejidades son aludidas en la exposición de los riesgos, señalando las posibles dificultades a afrontar en los procesos de construcción de compromisos con el proyecto, el efecto de los cambios de gobierno en la sostenibilidad de los esfuerzos realizados, las diferencias en los niveles de desarrollo de los países a involucrar y en la valoración de la importancia de esta iniciativa. De esa manera, estos riesgos vistos de forma aislada no facilitan la comprensión de las contingencias y complejidades de las lógicas productivas en que ellos se manifiestan, lo cual pudo conducir a sobrestimar las capacidades de los coordinadores del proyecto para ejecutar las actividades en los lapsos previstos.

Por lo tanto, al no asignarle la debida atención a esas complejidades, así como también, al no incorporar los tiempos de los procesos de procura y contratación de consultores en proyectos regionales, no se acotaron adecuadamente los tiempos requeridos para el inicio efectivo del proyecto y para la ejecución de actividades que involucraban a múltiples actores y situaciones. De igual forma, se diseñaron actividades en las que se esperaba una activa participación de los beneficiarios, sin tomar en consideración las complejidades de su disponibilidad de tiempo por los cargos directivos que estos ocupaban y las limitaciones propias de sectores no incorporados del todo a la cultura digital, con poca disposición a asumir la comunicación y los equipos de trabajo virtuales.

En cuanto a la calidad de la formulación de los objetivos, los componentes y actividades, se observó un adecuado diseño, pues respondían a la atención del problema central identificado, y además, la precisión de su redacción ayudaba a indicar el camino a

seguir para la consecución del propósito del proyecto, es decir orientaba la lógica de cómo las actividades y productos a generar aseguraban la consecución del mencionado propósito.

Finalmente, resultó adecuado la previsión de mecanismos para la coordinación, monitoreo y evaluación del proyecto. No obstante, al no incorporar las complejidades señaladas en los párrafos anteriores, se presentaron debilidades como las siguientes: se diseñaron espacios de coordinación en los que se esperaba una activa participación de los beneficiarios, lo cual no era posible alcanzar debido a que las exigencias de sus cargos no les permitían asumir otras labores. De igual forma, no se previeron suficientes recursos para el sostenimiento del coordinador de la Red durante todo el desarrollo del proyecto. Esta situación indica que no se había identificado la importancia de esa figura para el manejo de las múltiples tareas de articulación y seguimiento de los procesos, con un elevado nivel de complejidades y contingencias.

3.3. Pertinencia del proyecto.

El proyecto logró concretar una alta pertinencia. Las actividades desarrolladas, sus resultados y productos generados, respondieron a los principales problemas detectados en el análisis del contexto y aportaron soluciones a las necesidades de los beneficiarios, y estos últimos, se adhirieron a la iniciativa y la consideraban prioritaria. De igual forma, el proyecto fue pertinente para elevar la sinergia y la articulación de los esfuerzos de diferentes organismos de cooperación internacional y de instituciones de los países miembros de la Red Gealc, y además, la experiencia fue altamente pertinente para implementar las estrategias de las instituciones promotoras del gobierno electrónico y las emanadas de los acuerdos internacionales en esa materia. Se presentará a continuación una breve descripción de esas apreciaciones.

En principio, el proyecto logró promover el diseño, adaptación, transferencia y divulgación de un conjunto de soluciones, herramientas y mejores prácticas de gobierno electrónico en los países de la región, generándose evidentes contribuciones para atender los principales problemas identificados en el análisis del contexto. En esa dirección se ejecutaron actividades de intercambio y divulgación de herramientas, capacidades y mejores prácticas, que contribuyeron en el desarrollo de la competitividad de los países para intervenir en mejores condiciones en el exigente mercado globalizado. A ese respecto, entre otras se transfirieron los avances de las experiencias siguientes: sistema automatizado para la administración de aduanas de Jamaica, sistema de compras públicas de Chile, la interoperabilidad para las compras públicas y Panamá emprende de Panamá. De igual forma, se ejecutaron actividades que contribuyeron con el fortalecimiento de la democracia, la participación ciudadana y la transparencia de los gobiernos de la región. Entre otras, se transfirieron experiencias como las siguientes: el portal del ciudadano y el centro de atención al ciudadano de República Dominicana, ventanilla única, registro civil y educación de Chile, sistema de información y empleo público de México, estándares y buenas prácticas en interoperabilidad de Brasil y el plan participativo de educación de Colombia.

Pasando al análisis de la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, se detectaron las dos dinámicas siguientes: por una parte, el proyecto fue altamente pertinente para elevar el aprovechamiento de las experiencias, las mejores prácticas y las tecnologías desarrolladas y adaptadas en varios países de la región; y por la otra, se logró avanzar en función de las necesidades de los países miembros de la red. En cuanto a la primera dinámica, la intervención fue apropiada para la implementación de mecanismos de cooperación intraregional, en el intercambio bilateral y regional de capacidades para el

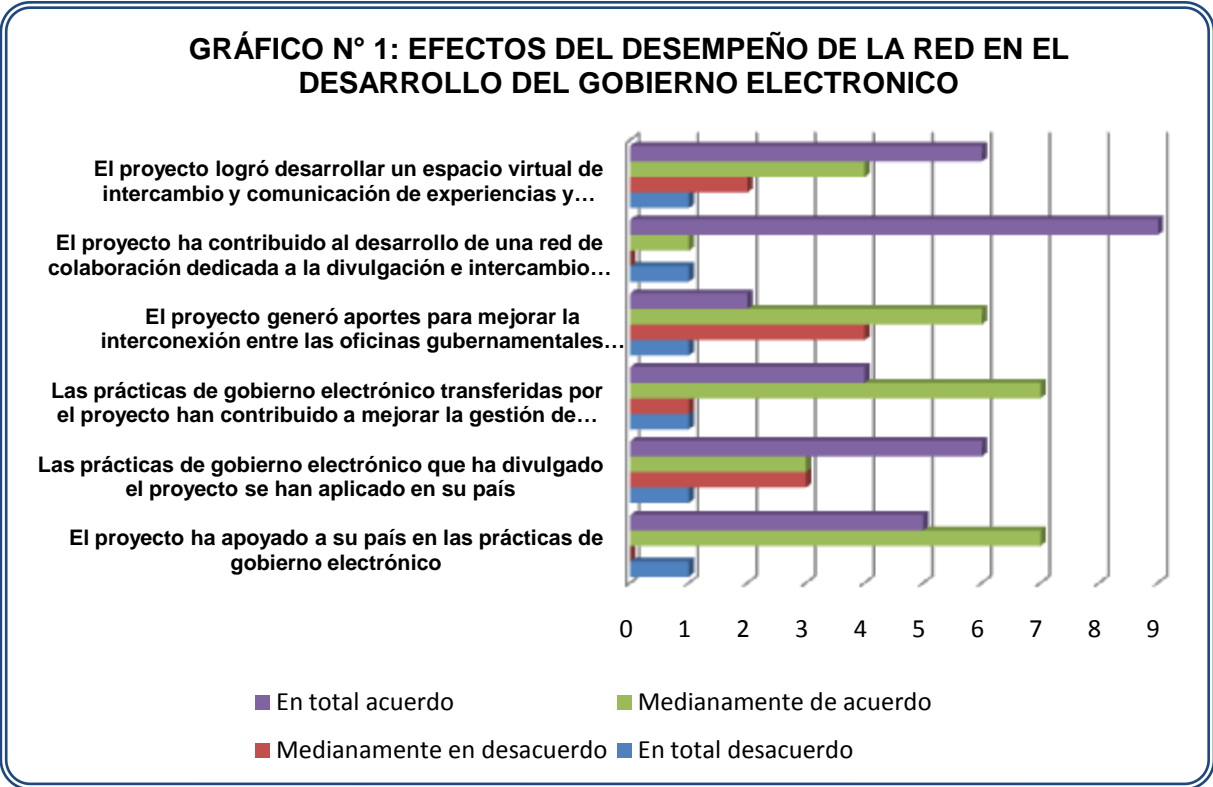
desarrollo del gobierno electrónico. Además, esos mecanismos no sólo generaron ahorros significativos a los países receptores de la cooperación, sino que además, se intercambiaban herramientas y soluciones validadas en países de la región, lo cual garantizaba una mayor adaptabilidad a las condiciones de los países que recibían los aportes. En relación a la segunda dinámica, el proyecto se centró en la creación de la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe, la cual surgió, se desarrolló y logró posicionarse, en función de las necesidades de sus beneficiarios. Esa Red se originó en el Taller Regional sobre Gobierno Electrónico, liderado por el gobierno de Chile, y en el que se buscaba divulgar sus experiencias al resto de los países de la región. En esa actividad, los participantes manifestaron su interés en crear un espacio de diálogo entre los directivos de los gobiernos electrónicos de los países de América Latina y el Caribe, el cual tuviese un carácter estable. Esa solicitud fue asumida por la OEA y el IDRC/ICA, y se promovió una segunda reunión en Brasilia (mayo de 2004), en la cual los directivos de los gobiernos electrónicos asistentes, decidieron crear la Red Gealc. De esa manera, se respondía a la demanda expresada por los representantes de los países participantes, en cuanto a la necesidad de contar con un espacio de organización internacional para impulsar mecanismos de cooperación, capacitar a funcionarios y técnicos y construir apoyos políticos para posicionar el tema en las agendas de los gobiernos de la región y en los foros de integración de esos países. Siguiendo esas pautas, los planes operativos anuales se elaboraban en función de las demandas de los países miembros, aún cuando esto podía significar cambios en las áreas prioritarias fijadas en el proyecto inicial, y una vez alcanzado un mayor posicionamiento del tema en la región, se ha venido involucrando a los Ministros y el Alto Gobierno de los países miembros, dando respuesta así a las exigencias de propiciar un mayor apoyo político y legitimidad a las iniciativas impulsadas.

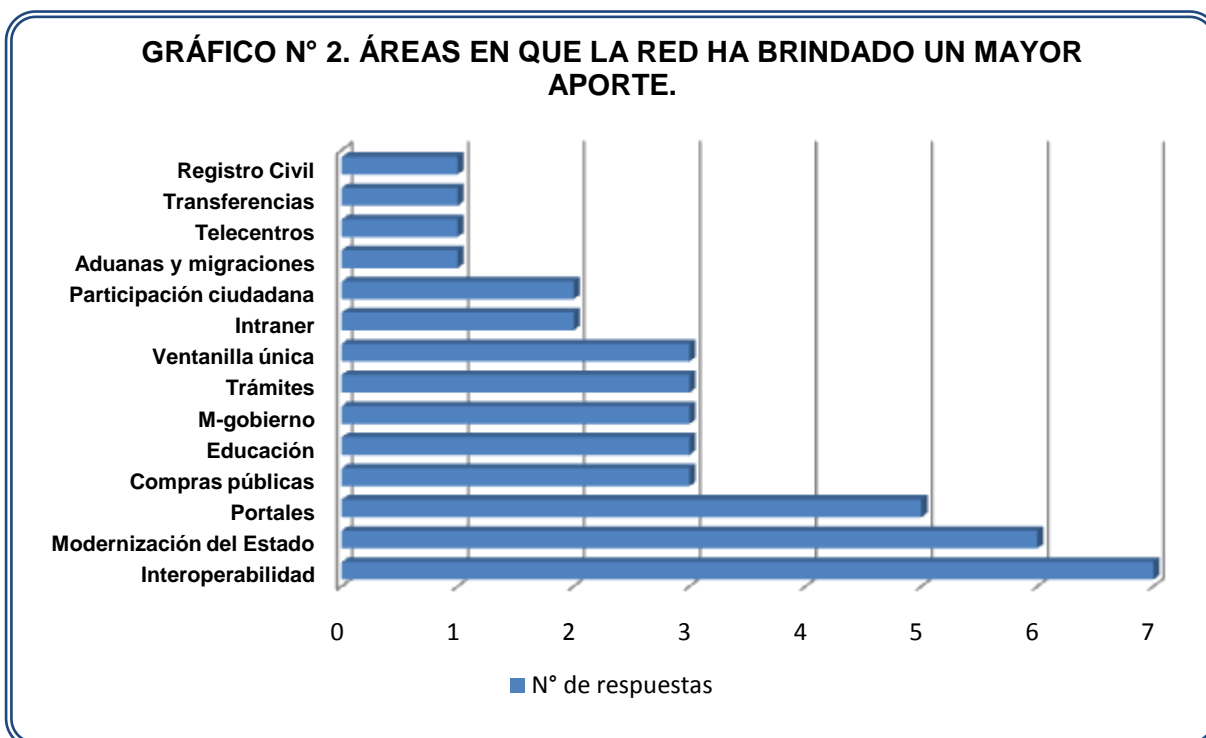
En cuanto al análisis del valor asignado al proyecto por parte de los beneficiarios se constató que los beneficiarios manifestaron su adhesión y compromiso con el desarrollo del proyecto y evaluaron positivamente los aportes y los resultados generados con el desarrollo de la red. Ese compromiso se cristalizaba en los recursos humanos y financieros aportados por los países miembros para la realización de muchas de las actividades de la Red. De igual forma, en las entrevistas manifestaban sentirse comprometidos e identificados con la red, no sólo desde el punto de vista técnico-profesional, sino además, desde la perspectiva afectiva, lo cual da cuenta del nivel de identificación generado con la experiencia. Incluso algunos fundadores y ex miembros de la Red, que ya dejaron de estar en posiciones de gobierno, expresaban su disposición a seguir colaborando en las actividades de la Red. Pasando a la evaluación de los beneficiarios, en los gráficos N° 1 y N° 2 se puede observar como para los consultados el proyecto logró resultados positivos en diferentes áreas.

Finalmente, el proyecto fue altamente pertinente para generar la articulación y coordinación interinstitucional y para impulsar las estrategias de esas instituciones en materia del desarrollo del gobierno electrónico en la región. Desde las actividades previas y las fundacionales de la Red, la OEA, el IDRC/ICA complementaron sus esfuerzos con instituciones públicas de los gobiernos para impulsar las actividades de la Red. Luego en el año 2005 se adicionan los aportes del BID en el marco de la iniciativa de Bienes Públicos Regionales, y posteriormente en el año 2006, se incorporan, la CEPAL y la CIDA-ACDI. De esa manera, se logró aglutinar el concurso de los diversos apoyos y recursos de estas instituciones, lo cual constituyó una de las claves en el desarrollo del proyecto. Por último, el proyecto fue pertinente para implementar las políticas del uso de las TIC emanadas en diversos acuerdos internacionales tales como: los Objetivos del Milenio impulsados por la ONU, los Compromisos de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información efectuada en Túnez y la Declaración de Santo Domingo “Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad

del Conocimiento”, aprobada por la Asamblea General de la OEA. (Salazar, 2006, p. 4) De igual forma, los alcances del proyecto permitieron implementar, por una parte, la Estrategia de Tecnología de la Información para el Desarrollo (GN-2024-2) establecida por el BID y destinada a promover una gestión pública más eficiente, efectiva y transparente; y por la otra, la estrategia de Modernización del Estado, asumida por el Banco, la cual buscaba elevar el aprovechamiento del potencial de la sociedad del conocimiento y de la tecnología de la información en la gestión pública. Finalmente, el proyecto se desarrolló en el marco del Programa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales, establecido por el Directorio Ejecutivo del BID durante el año 2004, con el cual se han apoyado 46 proyectos en el lapso 2005-2008.(Bocalandro y Villa, 2009, p.p. 5, 19, 20 y 21) Desde esa iniciativa se aportaron los recursos para la ejecución del proyecto, alcanzándose una alta pertinencia para concretar los objetivos de ese programa, en cuanto a que se logró promover la cooperación y la integración regional, mediante acciones colectivas en torno a la generación de soluciones innovadoras de políticas públicas, con las cuales se respondió a los desafíos y oportunidades transnacionales en el área del gobierno electrónico.

GRÁFICO N° 1: EFECTOS DEL DESEMPEÑO DE LA RED EN EL DESARROLLO DEL GOBIERNO ELECTRONICO





3.4. Efectividad del proyecto.

En la ejecución del proyecto los resultados alcanzados superaron a los esperados de manera significativa y se logró el posicionamiento de la agenda de la Red en la región, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia. Veamos a continuación la descripción de esos productos e impactos.

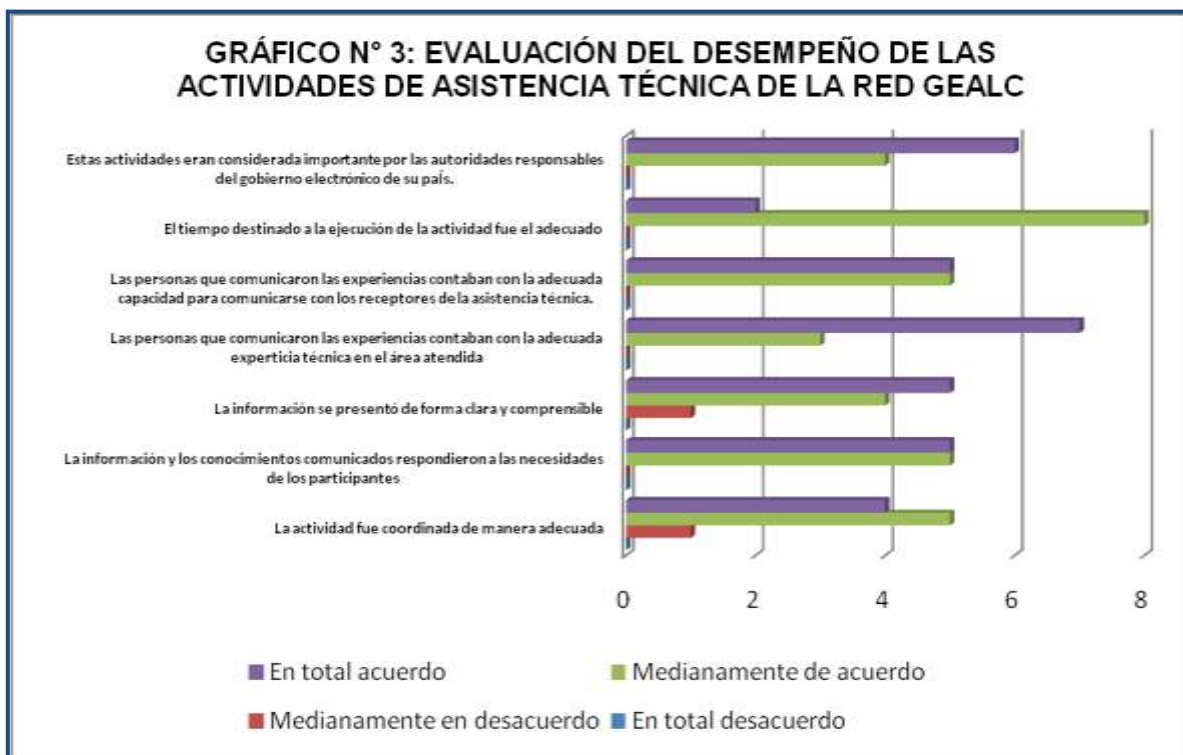
a) Productos y resultados logrados:

Los resultados y productos generados en la ejecución del proyecto indican que se logró una excelente efectividad. Estos resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2005-2009, se desarrollaron cuarenta y un actividades de diferentes modalidades, en las que participaron más de cinco mil personas, atendiendo necesidades en el área del gobierno electrónico de los treinta y dos países de la región. Además, se logró posicionar, mejorar la calidad informativa y la accesibilidad del portal Web de la Red, se desarrolló una biblioteca con producción de publicaciones propias y se han impulsado dos fondos de cooperación financiera para la promoción del gobierno electrónico en la región. (Ver cuadro anexo N° 1) Entre las modalidades de las intervenciones se realizaron las siguientes:

En cuanto al desarrollo de mecanismos de asistencia técnica intra-regional en soluciones de Gobierno Electrónico:

1. Se desarrollaron trece (13) actividades de intercambio de experiencias, en las cuales participaron como coordinadores cincuenta expertos y se involucraron veintiún países de la región. En esas actividades se comunicaron experiencias sobre las formas de desarrollar el intranet gubernamental, la ventanilla única, el marco regulatorio del gobierno electrónico, la interoperabilidad, la gestión de recursos humanos, entre otras.

- Se ejecutaron nueve (9) actividades de capacitación presencial, sobre temas definidos por los gobiernos participantes como áreas prioritarias a desarrollar. Estas actividades se desarrollaban con una agenda participativa y orientada a la aplicación práctica de los conceptos analizados. En los talleres participaron 195 funcionarios de alto nivel y expertos en el área del gobierno electrónico.
- El desempeño de estas actividades fue evaluado positivamente por los beneficiarios, lo cual se ilustra en el Gráfico N° 3.



En cuanto a la identificación de estándares y buenas prácticas:

- Se ejecutaron dos ediciones del premio a la excelencia en gobierno electrónico (excelGOB), en los que participaron veinte países, se presentaron 264 postulaciones y 146 candidatos cumplieron con todos los requisitos.
- Se editaron dos catálogos de las experiencias del excelGOB, que fueron ampliamente distribuidos en la región.
- Se desarrolló una consultoría para analizar los resultados de la edición 2007 del premio a la excelencia en gobierno electrónico, en las que se presentan las principales experiencias y las claves del desarrollo alcanzados.
- Con la asistencia técnica del BID, se documentaron y sistematizaron 12 mejores prácticas de los países siguientes: Argentina, Colombia, Jamaica, Nicaragua y de Estonia. Además, se ha adelantado el proceso de documentación de otras mejores prácticas de los países siguientes: Bolivia, Uruguay, Argentina, Colombia y Corea del Sur.
- La plataforma www.redgealc.net se ha convertido en un centro de información y documentación del desarrollo del gobierno electrónico para la región, y en el espacio virtual de trabajo y de gestión de las iniciativas de la Red. El alcance del portal se expresa en un promedio de unas 23.446 descargas de documentos cada año y un promedio de unos 120 visitantes cada día.

6. En la plataforma virtual están instalados doce grupos de trabajo virtual, en los temas prioritarios atendidos por la Red. De igual forma, con el apoyo técnico del BID, se viene elevando la calidad informativa, la accesibilidad y la flexibilidad tecnológica de la página Web, y se incorporó el Centro Virtual de Noticias y el Banco de Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico. Para la sostenibilidad de estos instrumentos, se ha venido desarrollando el proceso de incorporación de corresponsales nacionales, que se ocuparan de la recolección y edición de los contenidos a publicar en el sitio Web, y de la gestión de un blog para cada país participante en la Red.
7. En la plataforma virtual de la Red se cuenta con una base de datos sobre los perfiles y experiencia de 300 expertos en gobierno electrónico, de 38 países y en 26 temas para la búsqueda. Esa base de datos registra un promedio de 6.598 consultas cada año.
8. Se cuenta con un canal de videos www.youtube.com/redgealc, a través del cual se puede acceder a 65 videos de actividades de la Red y a 16 videos de los proyectos de los países miembros. Este instrumento ha ampliado la divulgación de las experiencias desarrolladas.
9. Se ha desarrollado una biblioteca con la producción de las publicaciones propias siguientes: Manual de ventanilla única, Manual de modernización de aduanas, Interoperabilidad e intranet gubernamental, Catálogo de los premios excelGOB 2007 (bilingüe), De la teoría a la práctica: cómo implementar con éxito el gobierno electrónico y el Catálogo de los premios excelGOB 2008 (bilingüe)
10. Los miembros de la Red manifestaron su satisfacción por la calidad y los servicios suministrado en la página web de la Red, lo cual se ilustra en el Gráfico N° 4. En cuanto a la evaluación de la calidad y el uso de las publicaciones editadas por la Red, los beneficiarios las evaluaron de forma positiva, lo cual se puede ver en el Gráfico N° 5.

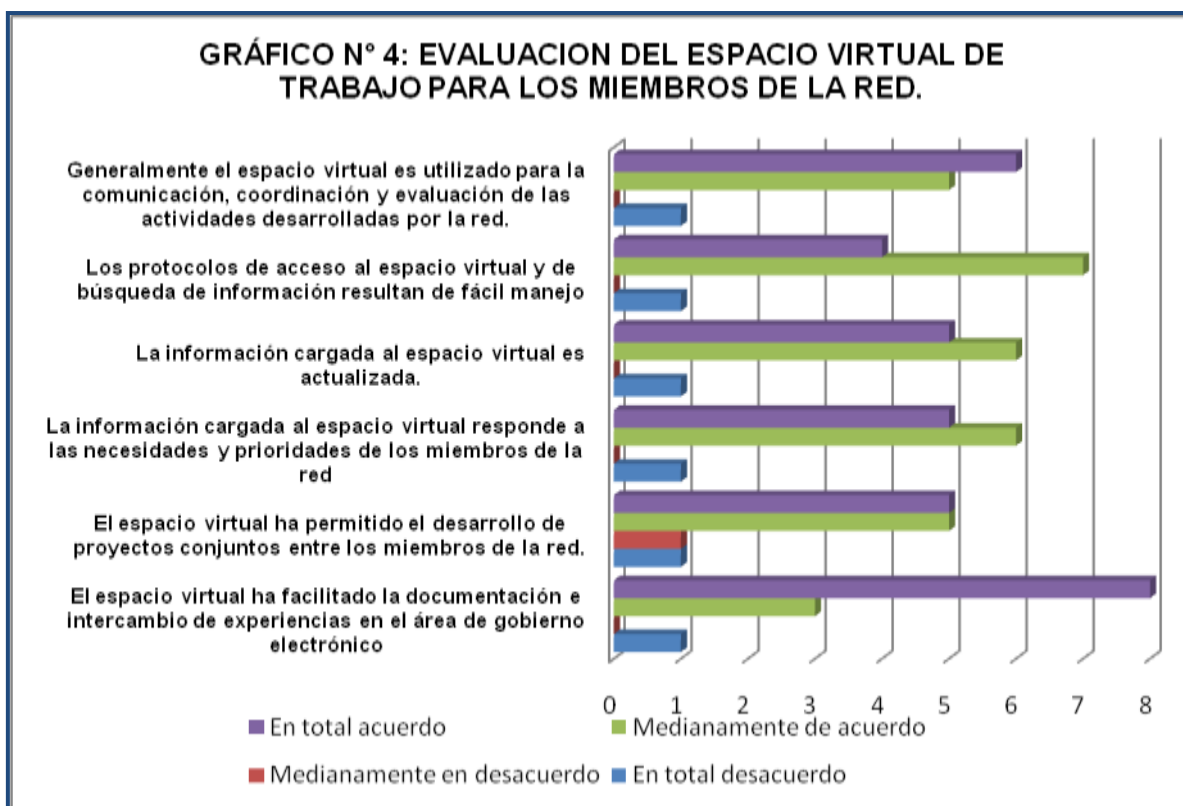
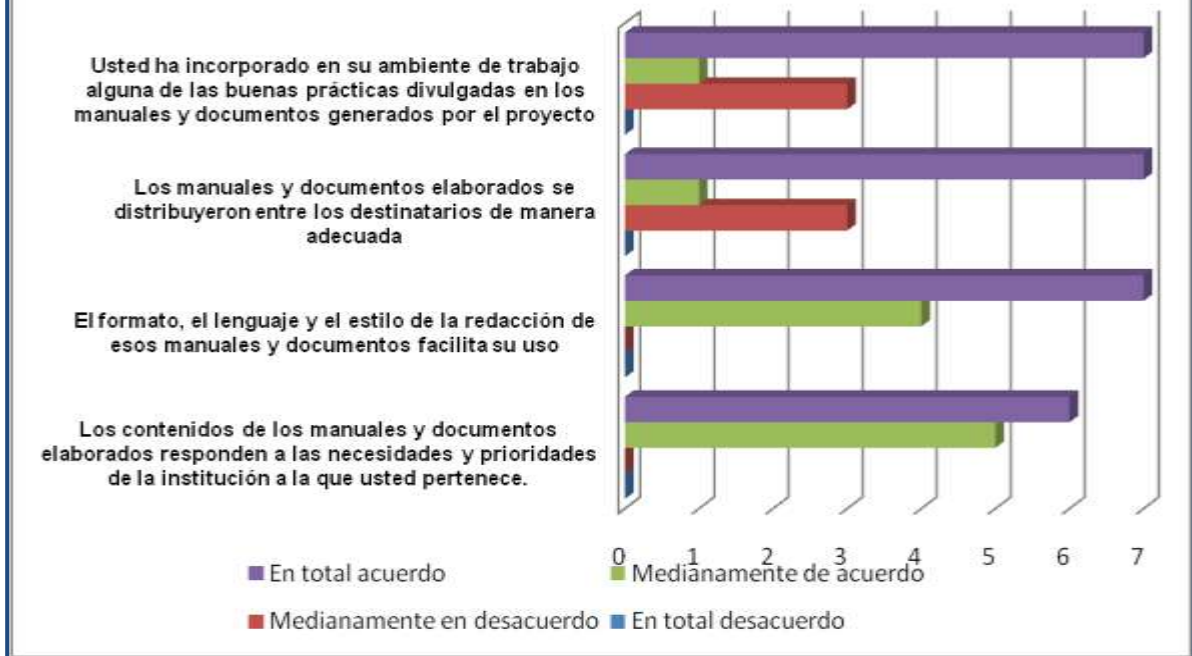


GRÁFICO N° 5: EVALUACION DE LA CALIDAD Y USO DE LOS MANUALES Y DOCUMENTOS GENERADOS POR LA RED



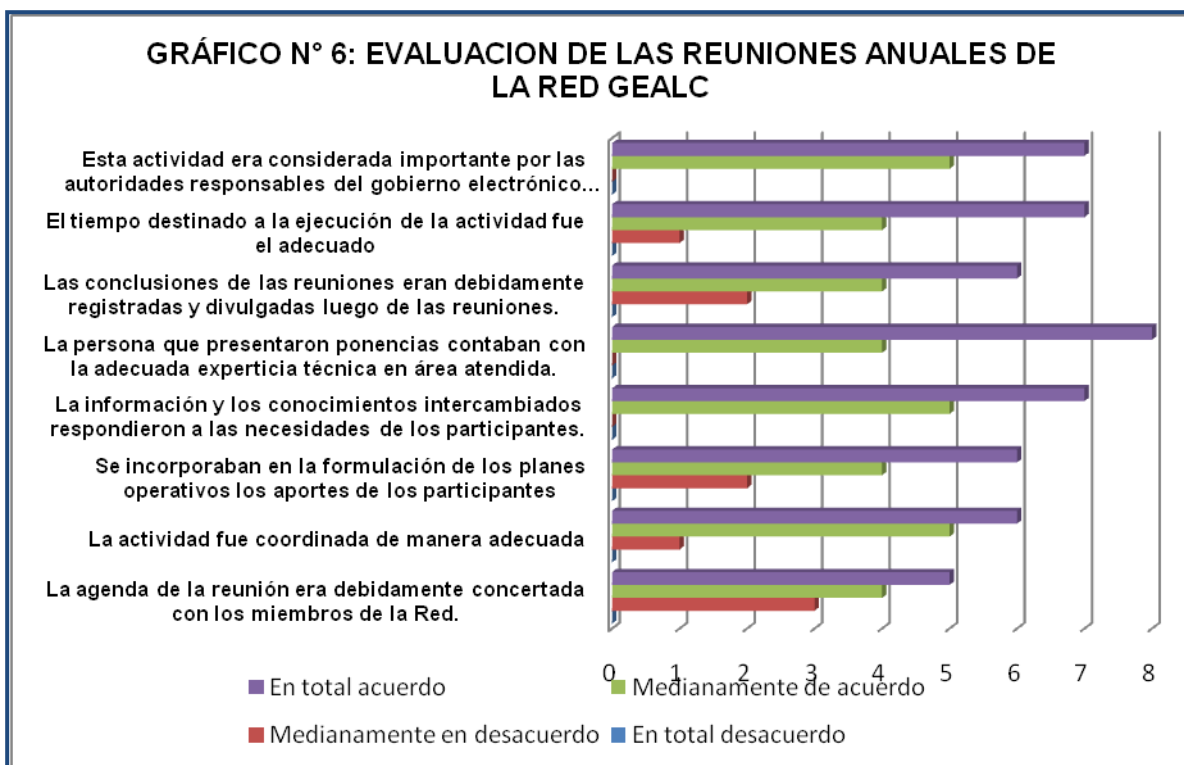
En cuanto al fortalecimiento de las instituciones responsables del Gobierno Electrónico en los países miembros de la Red Gealc:

1. Se desarrollaron cinco consultorías puntuales de asistencia técnica a los países miembros y de apoyo al sostenimiento de la Red.
2. Se contrató a tres centros académicos de la región para el desarrollo de la iniciativa eGov Monitor. Estos centros se encargaron del desarrollo de investigaciones continuas sobre el desempeño del gobierno electrónico en la región, las cuales permiten la formulación de políticas de atención de las debilidades identificadas.
3. Se contrató una empresa para el desarrollo del sistema de soporte para el proceso de transferencia e intercambio de aplicaciones del gobierno electrónico, con 32 soluciones documentadas y cargadas a la plataforma y 5 expertos encargados del conocimiento e intercambio de las aplicaciones.
4. Se pusieron en funcionamiento el Fondo de Cooperación Horizontal (FOCOH) para el financiamiento de actividades de intercambio de expertos y el Fondo de Transferencia (FUTRANS), con el cual se aporta capital semilla para la transferencia de soluciones de gobierno electrónico de un país a otro en la región.
5. Se desarrollaron ocho ediciones del curso de capacitación en línea: introducción a la formulación de estrategias de gobierno electrónico. Además, se diseñaron y se desarrollaron los cursos: aspectos regulatorios del gobierno electrónico e interoperabilidad. En estos últimos se inscribieron 274 participantes, de 19 países de la región y de España, postulados por unas 189 instituciones, en su mayoría del sector público. En el curso de Aspectos Regulatorios del Gobierno Electrónico, se logró que 55 participantes culminaran el proceso de capacitación de forma satisfactoria. En el curso de interoperabilidad se logró que 54 personas culminarán el proceso y diseñaran diversas propuestas adaptadas a las instituciones participantes. De igual forma, de ese grupo de participantes que culminaron el proceso de manera satisfactoria, se

identificaron 14 personas con capacidades para formar parte del equipo de tutores en las futuras actividades de formación.

En cuanto a la coordinación, monitoreo y evaluación del proyecto:

1. Se realizaron tres reuniones anuales, en las cuales participaron 155 representantes de los gobiernos de la región, representantes de organismos de cooperación internacional y expertos en el área del gobierno electrónico. Este espacio ha generado una mayor legitimidad de la Red, ha servido para el reconocimiento de los avances de los países miembros y para construir un mayor compromiso de los gobiernos de los países miembros con el desarrollo de las iniciativas del gobierno electrónico.
2. Los beneficiarios del proyecto evaluaron positivamente el desempeño alcanzado en las reuniones anuales, lo cual se puede observar en el Gráfico N° 6.
3. Se efectuó la evaluación intermedia del proyecto.



b) Efecto a corto plazo.

Los productos y resultados antes descritos han generado la creación de capacidades institucionales, tecnológicas y comunicacionales, para impulsar el desarrollo del gobierno electrónico en la región. En ese sentido se ha logrado un elevado efecto en la consolidación de mecanismos de cooperación intraregional y la configuración de los procesos organizativos y de producción de soluciones tecnológicas, que han permitido contribuir en las mejoras de la gestión pública de los gobiernos miembros de la Red Gealc, a través de la incorporación de las prácticas idóneas del gobierno electrónico. Estos efectos se pueden sintetizar en los términos siguientes:

1. **Se logró formular y posicionar la agenda para el desarrollo del gobierno electrónico de los países de la región.** Esta agenda se ha construido con los aportes

de los directivos y técnicos de los países miembros de la Red, en muchos de sus temas se cuenta con estrategias, metodologías y herramientas validadas en las experiencias y sistematizadas en las publicaciones de la Red. En el año 2002 eran pocos los países que habían formulado agendas de gobierno electrónico, era difícil ubicar quiénes eran los responsables de gestionar esa área, pues no se le asignaba importancia a esa materia. Al contrario, en el año 2008, casi todos los países de la región han incorporado ese tema en sus agendas de gobierno y casi todos han constituido instancias de dirección del mismo, generalmente, ubicadas en el alto gobierno. En ese sentido, el proyecto ha colaborado en el proceso de legitimación y posicionamiento del uso de las TIC en los sistemas de gestión de las administraciones públicas de la región.

2. **Se logró constituir y mantener en el tiempo una red de directivos y funcionarios públicos responsables del gobierno electrónico en los países miembros de la Red.** Constituye un importante logro el haber incorporado a las personas encargadas de diseñar y aplicar las herramientas y sistemas del gobierno electrónico. De esa manera, no se promovió una red limitada a la mera producción de opiniones o reflexiones sobre la materia, sino que al lograr la adhesión de los responsables del gobierno electrónico de los diferentes países, se ha garantizado la identificación de los problemas prioritarios de los gobiernos y se ha facilitado el intercambio de productos, soluciones, capacidades y mejores prácticas, que por su aplicabilidad generan respuestas inmediatas ante los problemas identificados.
3. **Se logró consolidar el funcionamiento de mecanismos de cooperación intraregional.** Se desarrollaron actividades de cooperación bilateral para el intercambio de experiencias y talleres en los que se sistematizaron los aprendizajes acumulados en diversas iniciativas impulsadas en la región. Luego de esas actividades, los miembros de la Red le dieron continuidad a esa modalidad de intercambios bilaterales, se han venido estableciendo acuerdos de cooperación, por ejemplo, entre Colombia y Costa Rica, entre Chile y República Dominicana. En todo caso, para los países con un menor desarrollo en gobierno electrónico, estos mecanismos les permitieron conocer de las experiencias de los más avanzados, el cómo gestionaban los procesos de cambio, qué habían logrado, qué obstáculos se les habían presentado y cómo los superaron. Entonces, los miembros de la Red, al constatar los aportes generados en esas actividades, se han comprometido a darle continuidad a esas modalidades de cooperación intraregional.
4. **Se logró consolidar el programa de capacitación en línea sobre gobierno electrónico, que venía desarrollando la OEA.** Los países miembros de la Red intensificaron la participación de sus funcionarios en las actividades de capacitación virtual que venía desarrollando la OEA antes de la creación de la Red. De igual forma, en lapso de agosto a octubre del año 2009, se desarrollaron dos nuevas ofertas de cursos, en temas que respondían a las necesidades planteadas por los miembros de la red, y en consecuencia, se logró una masiva inscripción de participantes de diferentes países de la región, e incluso, de fuera de la región. Estas constataciones indican que se ha logrado dar continuidad y fortalecer el programa de formación virtual que antes se coordinaba desde la OEA y ahora esa labor es compartida con la coordinación de la Red.
5. **Se ha logrado posicionar la página Web de la Red como un instrumento de cooperación, intercambio y divulgación del desarrollo del gobierno electrónico.** Se ha logrado un elevado desarrollo en la captación de usuarios, en la oferta de servicios y en la capacidad de acceso, lo cual ha permitido la progresiva consolidación de la página Web como un instrumento para realizar actividades como la siguiente: la búsqueda de información especializada en el área del gobierno electrónico, al contar con las publicaciones editadas por la Red, con las sistematización de las experiencias

presentadas en los premios a la excelencia del gobierno electrónico, con múltiples noticias y documentos incorporados al portal por los miembros de la red. De igual forma, en el portal se presentan las pautas para las actividades de capacitación en línea, y se está en la fase de prueba de un espacio para intercambiar aplicaciones y programas en el área del gobierno electrónico. Todas esas características han permitido el posicionamiento de la página Web de la Red Gealc.

6. **Se consolidó un marco institucional de apoyo y de coordinación técnica de la Red Gealc.** En el desempeño del proyecto se logró elevar la articulación de los esfuerzos de las instituciones que venían promoviendo el gobierno electrónico en la región. De esa manera, se logró que la OEA, el ICA, el BID, la CEPAL y CIDA, entre otras, complementarían sus aportes, y reforzarán las funciones de la coordinación técnica de la Red que venía desempeñando la OEA. Este apoyo institucional resultó ser de suma importancia, pues, además de facilitar la asignación de recursos para el desarrollo del proyecto, estas instituciones comunicaban legitimidad y credibilidad en las iniciativas impulsadas, lo cual facilitaba la adhesión de los gobiernos a las actividades de la Red. De esa manera, se logró que los gobiernos de la región aceptaran la Red y la consideraran como un espacio legítimo para la construcción de acuerdos de cooperación en el área del desarrollo del gobierno electrónico.

c) Impacto a mediano plazo.

El desarrollo alcanzado en el posicionamiento de la Red y de los procesos de cooperación, capacitación y divulgación de las experiencias y mejores prácticas del gobierno electrónico en la región, han conducido a la necesidad de elevar el apoyo político de los distintos gobiernos y la formalización de los acuerdos e iniciativas de cooperación intraregional. En esa dirección se han venido impulsando avances que pueden generar impactos a mediano plazo como los siguientes:

1. En respuesta a la necesidad de contar con un mayor apoyo del alto gobierno de cada país, se ha convertido la reunión anual de la Red en un espacio en el que la representación de los países la ejercen los Ministros o altas autoridades responsables del gobierno electrónico, en compañía de los equipos que venían desempeñándose como miembros de la Red. Para enfatizar el carácter político de la esa reunión anual, las invitaciones de la última reunión fueron enviadas por la Secretaría General de la OEA, quien además, fue el anfitrión de ese evento. Además, para enfatizar la importancia adjudicada a la iniciativa por parte del BID, el Jefe de la Unidad de Capacitación Institucional del Estado participó en la mencionada reunión anual de la Red. De esa manera, se les transmitió a los países participantes la importancia que se le asigna al gobierno electrónico en la agenda de las políticas impulsadas por la OEA y el BID. Siguiendo esa tendencia, en el mediano plazo, esos espacios de encuentros de los miembros de la Red, seguirán siendo espacios para la evaluación y planificación de las actividades, y para mantener los contactos y actualizar las iniciativas de cooperación, pero además, podrán servir para la creación de acuerdos hemisféricos que formalicen los compromisos de los países en el desarrollo del gobierno electrónico. Acuerdos que exigirán la creación de instancias de coordinación con mayor reconocimiento político y con una adecuada asignación de recursos, y en estas tareas la experiencia de la Red servirá de referente. En el marco de esos acuerdos, la profundización del apoyo financiero y de la asistencia técnica del BID ayudará, como de hecho lo ha venido haciendo, a facilitar una mayor agilidad en las ejecuciones y a ampliar la cobertura de las actividades a desarrollar.

2. Por el nivel de los avances técnicos y de la capacidad de gestión acumulada con la experiencia, la Red ha venido impulsando los fondos de cooperación financiera siguientes: el Fondo de Cooperación Horizontal (FOCOH), el cual permite apoyar las actividades de intercambios bilaterales de experiencias; y el Fondo de Transferencias (FUTRANS), el cual consiste en aportar el capital semilla para apoyar la transferencia de soluciones del e-gobierno de un país a otro de la región. De persistir el posicionamiento de la experiencia y de impulsarse los acuerdos políticos hemisféricos antes aludidos, en el mediano plazo se estará en capacidad de ampliar el alcance de esos fondos, y en consecuencia, se elevará la incidencia de las iniciativas de cooperación intraregional que se han venido desarrollando. El BID aprovechando las estrategias y la metodología desarrolladas en el Programa de Promoción de Bienes Públicos Regionales, podrá contribuir en el perfeccionamiento técnico y el mayor apalancamiento financiero de esos fondos.

3.5. Eficiencia del proyecto.

El proyecto logró un excelente desempeño en el uso eficiente de los recursos asignados, sí se compara el monto de esos recursos con el efecto de la intervención y con el valor de los productos y resultados generados. No obstante, en el primer año, las ejecuciones no registraron el nivel de eficiencia esperado, al no cumplirse con las actividades programadas en los lapsos establecidos. Ante esos retardos, se extendió el lapso de ejecución del proyecto, lo cual facilitó la posterior consecución de la eficiencia antes señalada. Seguidamente se expondrá una breve descripción de ese desempeño.

En principio, al constatar que los resultados y productos generados superaron a los previstos, y al compararlos con el monto de recursos asignados, se evidencia la significativa eficiencia alcanzada. Sin embargo, ese elevado alcance se logró por el desarrollo de sinergias interinstitucionales, las cuales permitieron la captación de recursos de diferentes organismos de cooperación y de los países participantes. Desde esa perspectiva, el monto de recursos asignados por el BID luce relativamente bajo, al compararlo con el total de recursos aportados por los gobiernos miembros de la Red. Estos miembros aportaban información, el tiempo de sus directivos y expertos, soluciones tecnológicas y recursos financieros. Para ilustrar este planteamiento, veamos los ejemplos siguientes:

- a) Cada vez que se ejecutaba un taller de dos días, con los integrantes de la Red, los distintos gobiernos aportaban 96 días de trabajo de personas con una alta calificación técnico-profesional.
- b) Generalmente, los países anfitriones de las reuniones anuales de la Red aportaban la mitad de los costos del evento.
- c) El país receptor de las actividades de intercambio de experiencias, sufragaba los costos de las visitas de los expertos.

Ahora bien, en la mayoría de los casos, para los países participantes esos aportes constituían inversiones de alta eficiencia. Pues, los recursos sufragados en las actividades no eran significativos, si se contrastan con los precios de mercado de los productos, soluciones y aplicaciones que se les transferían en las actividades de intercambio de experiencia y de asistencia técnica. En ese sentido, el proyecto permitía importantes ahorros, ya que las iniciativas impulsadas desde el proyecto, generalmente, resultaban menos costosas para cada país a las que desarrollaban de forma individual. Esta constatación se explica por las dinámicas siguientes: Al asumir las actividades de cooperación bajo la modalidad colaborativa de la Red, se aprovechaban las capacidades

acumuladas por los países que transferían sus experiencias, además, se generaban importantes ahorros de los recursos y del tiempo necesario para la implantación de las soluciones comunicadas; tal como se puede observar en ejemplos como el siguiente: Con la donación de Jamaica del programa CASE a Antigua y Barbuda, este último país se ahorró más de dos millones de dólares, que hubiese tenido que invertir en investigación y desarrollo de esa tecnología, y además, el trabajo de la implementación de la solución se redujo a ocho meses.

Pasando a la evaluación desde otra perspectiva, además de esos ahorros, es preciso visualizar la eficiencia alcanzada desde la perspectiva del valor de los productos y resultados generados con el proyecto. Es conveniente llamar la atención sobre el alto nivel de eficiencia alcanzado, si se contrasta el monto de los recursos asignados con el valor de mercado de esos productos y resultados. Las publicaciones, los cursos en línea, la sistematización de la experiencias presentadas en el premio a la excelencia en gobierno electrónico, las cuales recogen un sinnúmero de recomendaciones técnicas y gerenciales para el desarrollo de las plataformas de la interoperabilidad, la ventanilla única, la elaboración de estándares y metodologías en general del desarrollo del gobierno electrónico, representan un significativo patrimonio de conocimiento. Estos ejemplos, constituyen activos de bienes públicos de alto valor económico, si se les asignan precios de mercado. De hecho, su producción implicó una significativa inversión de recursos humanos de alto nivel de calificación, un arduo trabajo de desarrollo institucional y tecnológico, y un tiempo de producción con la participación de múltiples actores de los diferentes países de la región. Entonces, los costos reales fueron aportados de manera fragmentada por los múltiples actores involucrados, lo cual puede hacer difícil calcular con precisión la estructura de los mismos, pero, es evidente que se logró crear un significativo patrimonio de bienes públicos de la Red.

Finalmente, a pesar de esa elevada eficiencia, debe señalarse que en el inicio del proyecto se presentaron dificultades que retardaron el desarrollo de las actividades programadas. Desde el inicio del proyecto, en junio del 2005, hasta febrero del 2006, no se desarrollaron actividades. A partir de la última fecha, luego de haberse contratado al coordinador de la Red, es cuando se inician las actividades. Además, se esperaba que los miembros de la Red (representantes de los diferentes países), asumieran la ejecución directa de algunas de las actividades programadas. Esto último también generó retardos, debido a que se trataba de funcionarios con altas responsabilidades de gobierno y múltiples compromisos, lo cual no permitía un adecuado desempeño y generó la postergación de algunas de las actividades. Estos retardos impusieron la necesidad de extender el lapso de ejecución del proyecto, el cual estaba pautado para hasta diciembre de 2007 y se extendió hasta agosto de 2009. Esta extensión facilitó la posterior consecución de la eficiencia antes descrita.

3.6. Sostenibilidad de los resultados logrados.

El proyecto presenta una alta sostenibilidad, la cual se desprende del elevado nivel de pertinencia, eficiencia y posicionamiento alcanzados en el desempeño de la intervención. Esos niveles de desarrollo han permitido la creación de condiciones y la acumulación de capacidades, que garantizan la sostenibilidad del aprovechamiento de los resultados y beneficios generados por la intervención. Entre los principales factores que potencian la sostenibilidad de los avances alcanzados en la Red Gealc, se pueden señalar los siguientes:

- a) El compromiso asumido por los gobiernos participantes en la Red, unido a la necesidad de recibir apoyo en el fortalecimiento de experiencias que aún están en la fase de implementación.
- b) El posicionamiento del tema en las agendas de los gobiernos y de las instituciones de cooperación internacional.
- c) Los avances alcanzados en el desarrollo de fondos de cooperación que, además de atender necesidades focalizadas y prioritarias para los países, permiten un desempeño ágil y flexible en las actividades de asistencia técnica y de transferencia de soluciones.
- d) Se cuenta con una red de expertos, miembros fundadores, ex miembros y miembros activos de la Red, con un alto nivel de adhesión y de compromiso con el desarrollo de la Red.

Pasemos ahora a describir de modo sucinto esos factores. En principio, la sostenibilidad de los mecanismos de cooperación desarrollados y el funcionamiento de la Red en general, ha venido siendo potenciada por el compromiso asumido por los gobiernos, al brindar su apoyo y aportes en las actividades de intercambio de experiencias, talleres de capacitación y reuniones anuales de la Red. Ese apoyo e identificación con el proyecto tiende a mantenerse en el tiempo, debido a que, por una parte, en diversos países se presentan experiencias aún en proceso de implementación de las soluciones, y en consecuencia, requieren de los aportes de la Red para avanzar en esas iniciativas. Por otra parte, los países más avanzados, e incluso los países con un alto desarrollo de sistemas de gestión pública automatizados, tienden a seguir apoyando la Red, debido a que, en el mediano plazo, el avance de la interoperabilidad entre los países les generará beneficios en los diversos campos de los intercambios de mercancía, fuerza de trabajo, migraciones, entre otros. Además, ante el escenario de crisis económica mundial, los países contarán con menos recursos financieros para el desarrollo de sus iniciativas de e-gobierno, y en consecuencia, su participación en los mecanismos de cooperación de la red les permitiría ese desarrollo a un menor costo. De esa manera, el apoyo de los gobiernos a la sostenibilidad de los procesos impulsados por la Red, también vienen a responder a sus necesidades, las cuales se hacen más prioritarias en la medida que se profundizan las dinámicas de la globalización.

Avanzando en el análisis, la sostenibilidad del proyecto también viene siendo potenciada por el progresivo posicionamiento del gobierno electrónico en las agendas de los países y de los organismos de cooperación internacional y de integración hemisférica. Las contribuciones de la red y de otras iniciativas en la región, generaron, en los distintos países, la legitimidad del tema, su incorporación en los marcos legales, la formulación de estrategias y planes para su promoción y desarrollo. De igual forma, las instituciones de cooperación técnica y de apoyo financiero multilateral han venido recibiendo mandatos de los acuerdos de integración hemisférica, que les delegan la función de impulsar el desarrollo del gobierno electrónico, la interoperabilidad de los sistemas de gestión automatizados, e incluso, la función de potenciar los mecanismos de cooperación gestionados por la Red Gealc. Claro está, desde la coordinación de la Red se le asignó una especial importancia al posicionamiento político de la experiencia, lo cual generó que la Secretaría General de la OEA desempeñara el papel de anfitrión en la última reunión anual.

De seguir esa tendencia, esa Secretaría podrá asumir la rectoría en la facilitación del establecimiento de acuerdos hemisféricos, lo cual garantizará más aún la sostenibilidad de los avances alcanzados.

Esa tendencia también se observa en la prioridad que el BID le viene asignando al proyecto. Se detecta que se le viene adjudicando una mayor importancia al Programa de Promoción de Bienes Públicos Regionales, y en especial, a la promoción de asociaciones o consorcios de países para impulsar el desarrollo y la integración regional. (Bocalandro y Vila, 2009, p.p. 8 y 10) Por lo tanto, el BID tiende a fortalecer más aún el apoyo al proyecto, al constatar que la Red constituye una asociación, la cual coincide con los criterios establecidos en el mencionado programa, y además, en su funcionamiento se cumple con los principios tecnológicos de los Bienes Públicos Regionales establecidos en ese programa. De igual forma, el BID cuenta con múltiples experiencias en la promoción de otras redes, por ejemplo, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales, desde las cuales puede extraer aprendizajes, productos y soluciones, que pueden ser transferidos a la Red Gealc, con lo cual se podrá fortalecer más aún la sostenibilidad de los resultados del proyecto. De seguir esa tendencia, la OEA y el BID seguirán facilitando la promoción y el establecimiento de acuerdos hemisféricos para el desarrollo del gobierno electrónico, lo cual garantizará más aún la sostenibilidad de los avances alcanzados

Unido a ese posicionamiento político de la iniciativa, en el desempeño del proyecto se logró acumular experticias técnicas, organizativas y comunicacionales, los cuales han permitido y permitirán generar aportes evidentes y resultados tempranos en los países participantes y en los eventos regionales. Entonces los activos acumulados en las publicaciones de la Red, en las ofertas de capacitación, en la Red de expertos y en la base de datos de las mejores prácticas sistematizadas, entre otros, constituyen bienes públicos de la región y, para los países miembros de la Red, seguirán teniendo pertinencia en la medida que los procesos de globalización les exijan elevar su competitividad.

Pasando a otra perspectiva, además de contar con esas experticias, la Red ha venido avanzando en el funcionamiento de fondos de cooperación financiera que, al ofrecer ventajas a los países miembros, generan una mayor sostenibilidad de los avances del proyecto. Estos fondos, garantizan una mayor capacidad de adaptación a las prioridades de los países, una mayor agilidad en la administración de los aportes y una elevada asistencia técnica en la implementación de las soluciones. Estas ventajas, si son acompañadas de un monto más elevado de los recursos disponibles y de la asistencia técnica del BID, garantizarán una mayor sostenibilidad de estos aportes de la Red.

Finalmente, otro factor clave en la sostenibilidad de los resultados del proyecto, lo constituye la red de expertos, miembros fundadores, ex miembros y miembros activos de la red, los cuales han manifestado su compromiso y disposición a colaborar en las tareas de promoción, asistencia técnica, capacitación, entre otras, que se han venido desarrollando en el proyecto. Estas personas con una alta adhesión a la iniciativa, estas diseminadas en los distintos países de la región, muchos ocupan cargos directivos en los gobiernos, laboran en los espacios académicos, sector privado y centros de investigación; por lo tanto, se cuenta con un significativo potencial de disponibilidad de recursos humanos altamente calificados, con un alto nivel de sentido de pertenencia con la red y con capacidades en múltiples áreas profesionales. Este potencial le asegura una mayor viabilidad al sostenimiento y ampliación de los mecanismos de cooperación desarrollados en el proyecto.

3.6. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y dificultades.

a) Lecciones aprendidas y mejores prácticas.

En el desempeño del proyecto se desarrollaron un sinnúmero de procedimientos y metodologías que facilitaron la consecución de los resultados y efectos alcanzados. Entre las mejores prácticas identificadas, se consideran que las más relevantes son las siguientes:

1. En cuanto a la metodología aplicada en la construcción de adhesiones al proyecto.

En general, la coordinación del proyecto asumió un estilo de gestión, en el que se ha privilegiado la construcción de relaciones interpersonales, para luego, abordar con mayor facilidad la construcción de compromisos interinstitucionales. De esa manera, el encuentro anual de la Red se convirtió en un espacio que permitía a sus miembros conocerse, establecer relaciones de confianza y actualizar los contactos. Luego, les resultaba más fácil asumir las comunicaciones e intercambios virtuales, pues ya contaban con una mayor confianza con sus interlocutores. Estas prácticas, generalmente, se perciben como obvias, pero, no siempre se asumen con el debido cuidado, aún cuando, en el ambiente latinoamericano, las relaciones de amistad y de compañerismo prevalecen sobre las relaciones formales, y en los procesos de construcción de adhesiones con los proyectos institucionales, estas relaciones de amistad facilitan la construcción de compromisos. En el caso específico de la Red, distintos miembros manifestaron la importancia de las actividades y reuniones presenciales, ya que a partir de estas se lograban construir relaciones interpersonales que facilitaban la cooperación y la reciprocidad entre las instituciones.

2. En cuanto al mecanismo de cooperación para el intercambio de experiencias.

El intercambio de experiencias se programaba en función de las necesidades expresadas por el país receptor y de las experticias de alguno de los países dispuesto a comunicar su experiencia.

Fue adecuado optar por esta modalidad de asistencia técnica, pues el experto que se ocupaba de transmitir la solución o el modelo de gestión, no sólo estaba en capacidad para comunicar la lógica conceptual o del deber ser de la propuesta, sino que además, podía comunicar conocimientos extraídos de sus experiencias como gestor de esa solución, en cuanto a cómo se implementaron los cambios, las claves sobre cómo promovieron los procesos de construcción de apoyos y de capacidades en los equipos de funcionarios, qué obstáculos se les presentaron en la experiencia y como los superaron. Esta modalidad de cooperación, garantizaba una mayor aplicabilidad y adaptabilidad de las propuestas, debido a que los conocimientos comunicados surgían del análisis de experiencias en la región y se colocaba el énfasis en transferir las formas cómo se producían los cambios.

3. En cuanto a los énfasis de las ediciones de las publicaciones de la Red.

En la mayoría de las publicaciones editadas por la Red, se le asignaba especial importancia a la comunicación de las experiencias, en cuanto a cómo se gestionaban los procesos de cambio, a cómo se superaban las limitaciones y obstáculos, e incluso, se identificaban las condiciones y capacidades mínimas necesarias para iniciar la implementación de una solución y las formas de construir esas capacidades. Para fines de ilustrar lo antes planteado, ese énfasis se presentaba en algunas de las publicaciones siguiendo pautas como las siguientes: se colocaba el énfasis en

comunicar la experiencia siguiendo su trayectoria de desarrollo (aproximación a las fases de su configuración), lo cual demostraba la necesidad de reconocer que los cambios en los modelos de la gestión pública, generalmente, son graduales, que los aprendizajes para la construcción de los cambios deben iniciarse desde diseños sencillos, los cuales permitan adquirir capacidades y comprender las complejidades de forma progresiva y gradual. En otras publicaciones, se privilegiaba la comunicación de experiencias exitosas, se describían las mejores prácticas que les permitieron alcanzar el éxito, en qué condiciones lograban ese éxito, se exponían las barreras que se les presentaron y cómo lograron superarlas.

Fue acertado entonces, superar la tendencia generalizada de asignarle más importancia a la comunicación de modelos ideales basados en la lógica del “deber ser” institucional, lo cual no ayuda a comprender el cómo construir la viabilidad del cambio en ambientes cargados de amplias complejidades. Al contrario al colocar el énfasis en los modos de producir la implementación de las soluciones, siguiendo las pistas de las experiencias sistematizadas, facilita el aprendizaje de la gestión del cambio, es decir la asimilación de los modos de producir los cambios institucionales y la identificación de las contingencias que imponen el ejercicio de la adaptación de las herramientas comunicadas.

4. Publicaciones que recogen los aprendizajes de múltiples experiencias.

Constituye una práctica acertada, convertir en publicaciones los aportes presentados en los talleres de intercambio de experiencias en temas específicos. Estas publicaciones incorporaban los aportes de diferentes actores y de múltiples experiencias. Por ejemplo, en la publicación: De la teoría a la práctica: Cómo implementar con éxito el gobierno electrónico, se incorporaron los aportes de 33 personas, de 11 países de la región. En consecuencia, al involucrar esa pluralidad de experiencias y de racionalidades diversas, las recomendaciones y aportes de la publicación, garantizan un mayor manejo de la heterogeneidad de situaciones, lo cual las hace más asertivas y facilitan su adaptación en las múltiples condiciones de las instituciones públicas de la región.

5. En cuanto a la metodología de las actividades de capacitación en línea.

Resulta apropiada la estrategia establecida en los cursos de capacitación en línea. Esta consiste en que se exige a los participantes aplicar los conocimientos y las herramientas transmitidas, en la formulación de una propuesta o proyecto factible, el cual debe responder a las necesidades específicas de las instituciones en que trabajan. Siguiendo esa estrategia, los participantes no solo adquieren un mayor manejo de información, sino que además, se entrenan en el uso y adaptación de las herramientas en el diseño de soluciones ante necesidades reales de su ambiente de trabajo. Esto impone desafíos a los participantes, porque deben manejar información sobre las herramientas transmitidas, y además, deben validar su aplicabilidad o adaptarlas a las condiciones institucionales en las que se desempeñan.

6. El premio a la excelencia del gobierno electrónico (excelGOB) como herramienta para el registro, divulgación y legitimación del proyecto.

Ha sido acertado utilizar al excelGOB como una eficaz herramienta para documentar las mejores prácticas, presentarlas ante los miembros de la Red y divulgarlas ampliamente. Esta práctica ha contribuido con el posicionamiento del tema, al mostrar los beneficios y los efectos generados por las experiencias. De igual forma, en las publicaciones que recogen la sistematización de las experiencias, se presentan prácticas acertadas como las siguientes: resulta adecuado que, así como se describían las experiencias, también se presentaban y se les hacía el reconocimiento a la labor de los equipos de funcionarios, que hicieron posible con su liderazgo el desarrollo de esa mejor práctica. En ese mismo sentido, en la presentación de las mejores prácticas, fue acertado asignar especial atención a la descripción de las claves del ejercicio del liderazgo y las formas de construir adhesión a los proyectos. Estos procesos no siempre son documentados y al asignarle especial importancia se promueve el desarrollo de una cultura política basada en la construcción de acuerdos con múltiples actores. En las publicaciones de las experiencias se lograba describir, ampliamente, como se habían realizado esas gestiones.

b) Factores o situaciones que generaron dificultades.

1. En el inicio de la experiencia, en algunos países, el alto gobierno no captaba los beneficios que les podía generar el desarrollo del gobierno electrónico, y hasta lo llegaba a considerar como algo superfluo, y en consecuencia, no lo incorporaban a las agendas del gobierno. Esta situación colocaba serios obstáculos en las iniciativas en las que las instituciones carecían de los recursos necesarios para impulsarlas, pues al no contar con el apoyo político no se les asignaban esos recursos. Estas situaciones generaban rezagos en el desarrollo del e-gobierno de algunos países de la región.
2. Algunos miembros de la Red manifestaban que las iniciativas desarrolladas en el proyecto eran poco conocidas al interior de las organizaciones de las administraciones públicas no vinculadas con el desarrollo de las TIC, y por supuesto, consideraban que también eran desconocidas por los sectores generadores de opinión pública, tales como el sector empresarial, el académico y las organizaciones de la sociedad civil. Estas situaciones exigen la atención de complejidades de difícil control, pues si bien la red puede promover el reconocimiento de la necesidad de incorporar a todos los sectores, no puede asumir el control de esos procesos. Entre esas situaciones complejas se pueden señalar las siguientes:
 - a. El desarrollo del gobierno electrónico requiere de la incorporación de una significativa pluralidad de instituciones de los diferentes niveles de la administración pública. Ese requerimiento se ve limitado, en muchos casos, en los que por los rasgos de la cultura política y de los conflictos de poder, no es usual el desarrollo de una adecuada coordinación y articulación interinstitucional.
 - b. De igual forma, en algunos países de la región, a los gobiernos se les presentan serias dificultades para promover espacios de diálogos y de construcción de acuerdos sobre políticas públicas con la participación de los diferentes sectores. Entre otras, las demandas recurrentes y no satisfechas de mejoras en los servicios públicos, la proliferación de conflictos sociales, las presiones de la reducción de presupuestos y la proliferación de expectativas que esperan la asignación de recursos, constituyen un complejo entramado de situaciones que

pueden conducir a la no disposición de los gobiernos a correr el riesgo de abrir espacios que pudieran profundizar la manifestación de esos descontentos.

3. Los países participantes en el proyecto presentaban múltiples y desiguales niveles de desarrollo del gobierno electrónico, lo cual imponía mayores exigencias debido a que se debían atender situaciones, necesidades y expectativas diversas. En ese sentido, resulta llamativo cómo los países más avanzados asumían un mayor compromiso y participación en la Red, mientras los rezagados mostraban una menor disposición a participar, pues, no percibían los beneficios que les podría brindar el proyecto. Estas diferencias le sumaban mayores exigencias a las tareas de coordinación y convocatoria a los eventos. De hecho, no siempre se lograba la participación de todos los países de la región en los eventos y reuniones de la Red, lo cual se desprendía, en parte, de esas diferencias en la valoración asignada a las iniciativas de la Red.
4. En los países con menor desarrollo institucional, cuando ocurrían los cambios de gobierno, y en consecuencia, al cambiar los directivos responsables del gobierno electrónico, se tendía a perder la continuidad de los esfuerzos que se venían realizando en esa área y a desaprovechar las capacidades acumuladas por los funcionarios en las iniciativas que se venían impulsando. Esta situación era más marcada, en los países en los que no se contaba con un sistema de carrera en la función pública, debido a que la permanencia de los equipos técnicos era más inestable.
5. Algunas de las personas entrevistadas manifestaban las dificultades que se presentaban para evaluar el efecto de las actividades de intercambio de experiencias y de capacitación de funcionarios. Se señalaba que no siempre se contaba con la certeza de sí las personas que habían participado en esas actividades, lograban comunicar los conocimientos y aportes al resto de sus equipos de trabajo, y además, si llegaban a aplicar las herramientas o conocimientos transmitidos.
6. Se requiere fortalecer las labores de seguimiento o de los mecanismos para asegurar la continuidad en la atención de los efectos de las actividades, de las demandas y acuerdos de cooperación establecidos en las actividades de la Red. Así como también, se requiere de mecanismos sistemáticos para medir el efecto de las actividades desarrolladas. En principio, se presentaban limitaciones para atender el registro de las actividades y su posterior seguimiento. En la primera fase del proyecto, a los expertos que comunicaban sus experiencias en las actividades de intercambio, se les exigía presentar informes detallados de las actividades, lo cual les imponía dedicar un tiempo adicional. La formulación de estos informes no siempre se lograban en los tiempos previstos, debido a que esas personas ocupaban altos cargos de gobierno y no contaban con el tiempo necesario para cumplir con esas exigencias. De igual forma, estas personas tampoco podían asumir las labores de seguimiento posterior a las actividades de asistencia técnica y capacitación.
7. Los miembros de la Red, generalmente, preferían los intercambios y reuniones presenciales, lo cual limitaba el mayor uso de las interacciones virtuales. Por esa tendencia, no se logró una participación activa en los grupos de trabajo virtual.
8. A pesar de que se ha venido incorporando el uso de los idiomas inglés y portugués en la página Web, algunos de los entrevistados del área del Caribe manifestaron que el idioma ha sido uno de los principales obstáculos para lograr una participación más activa en los eventos de la red. Incluso, señalaron que se debería destinar un mayor esfuerzo para utilizar ambos idiomas en las reuniones presenciales, en los trabajos virtuales y en las ediciones de las publicaciones y contenidos de la página Web. En consecuencia, se recomienda ampliar la traducción de los documentos alojados en la

página Web, así como incorporar tecnologías para la traducción simultánea en las actividades de la red.

4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.

El proyecto alcanzó un excelente desempeño al lograr una alta pertinencia para responder a los principales problemas y necesidades prioritarias de los beneficiarios. Se logró una excelente efectividad y eficiencia, pues se generaron productos y resultados que superaron a los esperados, se configuró un patrimonio de bienes públicos de la red y se produjo un significativo efecto en la consolidación de mecanismos de cooperación intraregional en el área del desarrollo del gobierno electrónico. Esos niveles de efectividad y de eficiencia alcanzados, permitieron la creación de condiciones y la acumulación de capacidades, las cuales garantizan una elevada sostenibilidad en el aprovechamiento de los resultados y beneficios generados por el proyecto.

Ese excelente desempeño se percibe al constatar que el proyecto logró promover el diseño, adaptación, transferencia y divulgación de un conjunto de soluciones, herramientas y mejores prácticas de gobierno electrónico en los países de la región, generándose evidentes contribuciones para atender los principales problemas de esos países. En esa dirección se ejecutaron actividades de intercambio y divulgación de herramientas, capacidades y mejores prácticas que contribuyeron en el desarrollo de la competitividad de los países para intervenir en mejores condiciones en el exigente mercado globalizado. A ese respecto, entre otras se han transferido los avances de las experiencias siguientes: sistema automatizado para la administración de aduanas de Jamaica, sistema de compras públicas de Chile, la interoperabilidad para las compras públicas y Panamá emprende de Panamá. De igual forma, se ejecutaron actividades que contribuyeron con el fortalecimiento de la democracia, la participación ciudadana y la transparencia de los gobiernos de la región. Entre otras, se transfirieron experiencias como las siguientes: el portal del ciudadano y el centro de atención al ciudadano de República Dominicana, ventanilla única, registro civil y educación de Chile, sistema de información y empleo público de México, estándares y buenas prácticas en interoperabilidad de Brasil y el plan participativo de educación de Colombia.

De igual forma, se detectó que en la ejecución del proyecto se alcanzaron resultados y productos y se logró posicionar la Red en las agendas de los gobiernos de la región, a través de esa capacidad de gestión. Esa gestión se puede sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2005-2009, se desarrollaron cuarenta y un actividades de diferentes modalidades, en las que participaron más de cinco mil personas, atendiendo necesidades en el área del gobierno electrónico de los treinta y dos países de la región. Además, se logró posicionar el portal Web de la red, se desarrolló una biblioteca con producción de publicaciones propias y se han impulsado dos fondos de cooperación financiera para la promoción del gobierno electrónico en la región. Esas actividades y resultados generaron un significativo efecto en la configuración de mecanismos de cooperación y en la configuración de procesos organizativos y de producción de tecnologías, los cuales se pueden resumir de la forma siguiente:

- a. Se logró formular y posicionar la agenda para el desarrollo del gobierno electrónico en los países de la región.
- b. Se logró constituir y mantener en el tiempo una red de directivos y funcionarios públicos responsables del gobierno electrónico en los países miembros de la Red.
- c. Se logró consolidar el funcionamiento de mecanismos de cooperación intraregional.

- d. Se logró consolidar el programa de capacitación en línea sobre gobierno electrónico, que venía desarrollando la OEA.
- e. Se ha logrado posicionar la página Web de la Red como un instrumento de cooperación, intercambio y divulgación del desarrollo del gobierno electrónico.
- f. Se consolidó un marco institucional de apoyo y de coordinación técnica de la Red Gealc.

En la construcción de esos procesos, se le asignó especial importancia a la búsqueda de un mayor apoyo del alto gobierno de cada país. En esa dirección, la reunión anual de la Red se convirtió en un espacio en el que la representación de los países la ejercen los Ministros o altas autoridades responsables del gobierno electrónico, en compañía de los equipos que venían desempeñándose como miembros de la red. Para enfatizar el carácter político de esa reunión anual, las invitaciones de la última reunión fueron enviadas por la Secretaría General de la OEA, quien además, fue el anfitrión de ese evento. Además, para enfatizar la importancia adjudicada a la iniciativa por parte del BID, el Jefe de la Unidad de Capacitación Institucional del Estado participó en la mencionada reunión anual de la Red. De esa manera, se les transmitió a los países participantes la importancia que se le asigna al gobierno electrónico en la agenda de las políticas impulsadas por la OEA y el BID. Siguiendo esa tendencia, en el mediano plazo, esos espacios de encuentros de los miembros de la Red, seguirán siendo espacios para la evaluación y planificación de las actividades, y para mantener los contactos y actualizar las iniciativas de cooperación, pero además, podrán servir para la creación de acuerdos hemisféricos que formalicen los compromisos de los países en el desarrollo del gobierno electrónico. Acuerdos que exigirán la creación de instancias de coordinación con mayor reconocimiento político y con una adecuada asignación de recursos, y en estas tareas la experiencia de la Red servirá de referente. En el marco de esos acuerdos, la profundización del apoyo financiero y de la asistencia técnica del BID ayudará, como de hecho lo ha venido haciendo, a facilitar una mayor agilidad en las ejecuciones y a ampliar la cobertura de las actividades a desarrollar.

Finalmente, la sostenibilidad de los resultados del proyecto viene siendo potenciada por el progresivo posicionamiento del gobierno electrónico en las agendas de los países y de los organismos de cooperación internacional y de integración hemisférica. Las contribuciones de la red y de otras iniciativas en la región, generaron, en los distintos países, el posicionamiento del tema, su incorporación en los marcos legales, la formulación de estrategias y planes para su promoción y desarrollo. De igual forma, las instituciones de cooperación técnica y de apoyo financiero multilateral han venido recibiendo mandatos de los acuerdos de integración hemisférica, que les delegan la función de impulsar el desarrollo del gobierno electrónico, la interoperabilidad de los sistemas de gestión automatizados, e incluso, la función de potenciar los mecanismos de cooperación gestionados por la Red Gealc. Claro está, desde la coordinación de la red se le asignó una especial importancia al posicionamiento político de la experiencia, lo cual generó que la Secretaría General de la OEA asumiera el papel de anfitrión en la última reunión anual.

Esa tendencia también se observa en la prioridad que el BID le viene asignando al proyecto. Se detecta que se le viene adjudicando una mayor importancia al Programa de Promoción de Bienes Públicos Regionales, y en especial, a la promoción de asociaciones o consorcios de países para impulsar el desarrollo y la integración regional. (Bocalandro y Vila, 2009, p.p. 8 y 10) Por lo tanto, el BID tiende a fortalecer más aún el apoyo al proyecto, al constatar que la Red constituye una asociación, la cual coincide con los criterios establecidos en el mencionado programa, y además, en su funcionamiento se cumple con los principios tecnológicos de los Bienes Públicos Regionales establecidos en ese programa. De igual forma, el BID cuenta con múltiples experiencias en la promoción de otras redes, por

ejemplo, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales, desde las cuales puede extraer aprendizajes, productos y soluciones, que pueden ser transferidos a la Red Gealc, con lo cual se podrá fortalecer más aún la sostenibilidad de los resultados del proyecto. De seguir esa tendencia, la OEA y el BID seguirán facilitando la promoción y el establecimiento de acuerdos hemisféricos para el desarrollo del gobierno electrónico, lo cual garantizará más aún la sostenibilidad de los avances alcanzados

5. Recomendaciones.

Debido a los avances alcanzados y al posicionamiento de la Red Gealc en los países de la región, es pertinente redimensionar y elevar el alcance de la experiencia, lo cual se expresa en las recomendaciones siguientes:

- 2. Se sugiere la formalización del espacio de creación del acuerdo regional para el desarrollo del gobierno electrónico, que convierta las decisiones de las reuniones anuales en resoluciones vinculantes y se eleve el compromiso del alto gobierno de cada país en el cumplimiento de los acuerdos.**

Se sugiere que la membrecía de los países a la Red, debe profundizarse hacia un estatus de pertenencia más oficial, la cual debe estar respaldada por el compromiso suscrito por el alto gobierno de cada país. Tal como se ha venido proponiendo desde la coordinación del proyecto, las directrices a seguir por la red deben desprenderse de las reuniones anuales ministeriales, en las cuales se debe propiciar la formulación de acuerdos hemisféricos para el desarrollo del gobierno electrónico. Se sugiere que estos acuerdos, con la facilitación y el apoyo de la OEA y el BID, deben convertirse en un acuerdo marco del Gobierno Electrónico de las Américas y debe elevarse a la Asamblea General de la OEA, con lo cual se estaría garantizando una mayor sostenibilidad de las iniciativas que se han venido desarrollando.

Entre esos acuerdos se debe promover el fortalecimiento de la instancia de coordinación de la Red, para que pueda contar con el apoyo institucional y la capacidad para ejercer la coordinación técnica de los mandatos emanados de las reuniones ministeriales. En esa coordinación técnica, se debe dar continuidad a la cooperación articulada y complementaria que han venido desarrollando la OEA, el BID, el ICA y la CEPAL.

De igual forma, con esos acuerdos se busca formalizar la agenda del desarrollo del gobierno electrónico en la región, lo cual supone, por ejemplo, la necesidad de impulsar la construcción de estándares e indicadores compartidos para el monitoreo de los avances en la materia, el diseño de los acuerdos para impulsar experiencias de interoperabilidad de los sistemas entre los países. Además, se debe propiciar la incorporación formal de un número más elevado de representantes de cada país, con el objeto de contar con una mayor representatividad y capacidad de comunicación interinstitucional. Finalmente, es preciso incorporar en los acuerdos la identificación de fuentes de financiamiento y la asignación de recursos a la red, que permitan facilitar un mayor acceso de los países a fuentes de financiamiento para el desarrollo de iniciativas en esta área y garanticen la sostenibilidad de los fondos impulsados por la red. En este último aspecto, se recomienda elevar la participación activa del BID, no solo en el incremento de los recursos a asignar, sino en la promoción de sinergias

para captar otras fuentes financieras y prestar la asistencia técnica para el perfeccionamiento de los fondos de cooperación financiera que se han venido configurando en la experiencia de la Red.

3. Ampliar la capacidad de gestión de la coordinación técnica de la Red.

Es recomendable ampliar la capacidad de coordinación y elevar el aprovechamiento de la red de expertos comprometidos con esta intervención. En esa dirección se recomienda constituir los equipos de promotores y darle continuidad al funcionamiento de la red de expertos (miembros fundadores y ex miembros). En los párrafos siguientes se presenta una breve descripción de esta sugerencia:

Se sugiere estudiar la creación de un equipo de promotores de la Red, con la suficiente capacidad de movilización para ocuparse de tareas como las siguientes:

- a. Realizar visitas periódicas de seguimiento y promoción de la Red a las instituciones responsables del gobierno electrónico en los distintos países miembros.
- b. Recopilar y registrar las demandas, avances, dificultades y retos de las experiencias de gobierno electrónico en los países de la región.
- c. Facilitar la continuidad de las relaciones de la coordinación de la Red con los representantes de los países, cuando ocurren los cambios de gobiernos o de los directivos responsables del gobierno electrónico. Por lo tanto, deberían desarrollar visitas de enlace, actividades de inducción de los nuevos directivos y de negociación de las pautas a seguir en la relación del país con la coordinación de la red.
- d. Promover una mayor divulgación de las ofertas de servicios y avances de la Red. Para ello, es recomendable identificar, en cada país, actores con reconocimiento público como generadores de opinión en temas vinculados con el gobierno electrónico, con el fin de establecer contactos y suministrar información de las iniciativas que se vienen desarrollando. En esa área se podrían apoyar en los ex miembros y miembros fundadores de la Red, los cuales, manifestaron su intención de seguir colaborando con la Red.

De igual forma, se sugiere constituir una red de asesores y miembros fundadores, que a través de actividades de intercambios de sus experticias en temas específicos, puedan generar contribuciones en soluciones claves para los países de la región. Este puede ser un mecanismo para aprovechar las capacidades acumuladas por estas personas en las actividades de la Red, así como también, estas personas pueden ayudar a conservar la memoria del proceso de la Red y pueden aportar visiones desde la perspectiva de quienes no ocupan cargos de gobierno.

Además de los espacios de participación antes mencionados, siguiendo las recomendaciones de algunos de los miembros de la Red, se aconsejable crear un jurado de expertos que evalúen las postulaciones al premio excelGOB, el cual realice una primera selección, y luego, de esas experiencias seleccionadas se escojan a los finalistas en la reunión anual de los miembros de la Red. Se recomienda de igual forma, que las experiencias a escoger sean divulgadas antes del encuentro anual, a fin de que los participantes conozcan las experiencias antes de seleccionarlas.

4. Fortalecer el posicionamiento de las agendas del gobierno electrónico en los diferentes sectores de los países miembros de la Red.

Se debe generar un mayor acompañamiento a los responsables del gobierno electrónico de los diferentes países, en las tareas de promoción de adhesión y de alianzas con los diferentes sectores generadores de opinión pública. En ese sentido se recomienda fortalecer actividades como las siguientes:

- a. Diseño de estrategias y mecanismos de comunicación institucional para posicionar el tema, y comunicar los avances y bondades del gobierno electrónico.
- b. Promover la creación de espacios de encuentro, consulta e intercambio de los responsables del gobierno electrónico, con el sector empresarial, con la comunidad académica, con organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación.
- c. En los países con menor posicionamiento del tema, desarrollar actividades de promoción de las ventajas y bondades del gobierno electrónico, en las que participen expertos reconocidos a nivel internacional, lo cual puede provocar una mayor atención de parte de los diferentes sectores de la sociedad.
- d. Suministrar, a los responsables del gobierno electrónico, estudios estadísticos que demuestren los ahorros, las bondades financieras y la eficiencia en la gestión, que genera el desarrollo del gobierno electrónico. Es recomendable contar con indicadores del efecto financiero de las iniciativas del gobierno electrónico, al momento de gestionar la asignación de recursos.

5. Avanzar en el perfeccionamiento de las estrategias de apoyo a los países con menor desarrollo institucional.

Es conveniente destinar un mayor esfuerzo al perfeccionamiento de los mecanismos para apalancar la sostenibilidad de los avances en los países con menor desarrollo institucional. Es preciso diseñar publicaciones que recojan experiencias exitosas que respondan a los problemas más sensibles en las áreas educación, salud, generación de empleo, lo cual ayude, a los representantes de los gobiernos, captar el posible impacto del sostenimiento de las iniciativas impulsadas desde la Red. Es recomendable perfeccionar los mecanismos para facilitar los procesos de transición cuando ocurren los cambios de gobierno, lo cual puede orientarse con algunas de las recomendaciones antes expuestas.

6. Fortalecer las iniciativas de investigación y desarrollo de soluciones en gobierno electrónico.

Es aconsejable mantener y profundizar los convenios con universidades y centros de investigación, para el desarrollo del seguimiento y monitoreo de los avances del gobierno electrónico en la región, así como también, la realización de estudios del impacto de esos avances, el diseño de modelos de inversión en los sistemas de gestión automatizada y el diseño de aplicaciones que respondan a las necesidades de los países miembros de la Red.

ANEXOS:

Anexo N° 1. Balance de la ejecución del proyecto.

Período 2005 a abril 2009

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
<p>Componente 1: Un mecanismo de asistencia técnica intra-regional en soluciones de Gobierno Electrónico, con el cual se apoyarán el intercambio de expertos entre los responsables de esta área en la región, y asistencia técnica que incluya un registro de las mejores prácticas identificadas.</p>	
<p>Cuatro intercambios por semestre. Este mecanismo incluye la movilización de expertos acompañados por consultores para que viajen a un país de la Red a poner en marcha acciones específicas de asistencia técnica solicitadas por el gobierno receptor. El país donante de la asistencia técnica contribuirá con el pago del salario del experto que proveerá la asesoría al país receptor, mientras que el receptor pagará los gastos de estadía del experto.</p>	<p>Se ejecutaron 13 intercambios durante el período 2005 - 2008.</p> <p>Año 2005:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio Perú-Chile (mayo de 2005) para la revisión de la experiencia del montaje del Tribunal de Compras del Perú. 2. Intercambio Brasil-República Dominicana (junio de 2005) que buscó compartir las experiencias del Servicio Federal de Procesamiento de Datos –SERPRO- de Brasil en la implementación y despliegue de una Intranet gubernamental dominicana. 3. Intercambio México-Argentina (agosto-septiembre de 2005) que consistió en una muestra de buenas prácticas en gobierno electrónico que la Secretaría de la Función Pública de México realizó especialmente para el director de e-gobierno de Argentina. 4. Intercambio Colombia-República Dominicana (agosto 2005) solicitado con la intención de obtener asesoría para el diseño del Plan de Acción para la implementación de los Proyectos de Portal del Ciudadano y Centro de Atención de Gobierno. 5. Intercambio Chile-Caribe (noviembre de 2005) en el que responsables de e-gobierno de Antigua & Barbuda, Grenada, Jamaica, St Kitts and Nevis, Suriname, y Trinidad & Tobago tomaron contacto con la experiencia chilena en impuestos, compras públicas, ventanilla única, aduanas, registro civil, e-educación y agenda digital. <p>Año 2006:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Intercambio entre Bolivia - Panamá (22 al 24 de mayo). Área atendida: Comunicar al gobierno de Bolivia la experiencia panameña en interoperabilidad para las compras públicas. Identificación de las necesidades e intereses para una solución en compras públicas (e-procurement) 7. Intercambio Colombia - México (28 de agosto al 1 de septiembre) Área atendida: intercambiar experiencias y mejores prácticas con el Gobierno de México para contribuir en la

	<p>implementación de un sistema de información y gestión del empleo público en Colombia.</p> <p>Año 2007:</p> <p>8. Intercambio Perú – Uruguay (10 y 11 de mayo) Área atendida: Comunicar los elementos que afectan a la protección de datos personales, autenticación de personas incluyendo la firma digital, normativa para entidades certificadoras, comercio electrónico, factura electrónica (que es un tema con vacíos legales importantes), estándares de interoperabilidad y expediente electrónico. Así como también, aspectos normativos para entidades certificadoras, seguridad informática, e intercambio de información. Con lo cual se fortalecería la formulación de leyes a ser presentadas al Congreso Uruguayo por parte de las autoridades de e-gobierno de ese país.</p> <p>9. Intercambio Chile – Panamá (3 al 6 de junio) Finalidad: Comunicar la experiencia chilena en estándares.</p> <p>10. Intercambio Brasil – Uruguay (28 y 29 de junio) Área atendida: avanzar en el conocimiento de los elementos necesarios para el diseño de una arquitectura de interoperabilidad, así como aquellos aspectos relativos a los estándares y las buenas prácticas asociadas a interoperabilidad, como ser los estándares EDI, de utilización de webservices, de autenticación, de encriptación de datos, etc.</p> <p>11. Intercambio Perú – Nicaragua (23 al 25 de julio) Área atendida: Comunicar la acción de dos instituciones públicas (CONICYT y DGTEC/Ministerio de Hacienda) en relación a los temas de eGOV, que tienen sus inicios en una acción preliminar de TELCOR/BM. La experiencia implicó el desarrollo de una consultoría, la cual terminó desarrollando una propuesta sobre gobierno electrónico en Nicaragua.</p> <p>12. Antigua & Barbuda – Jamaica Área atendida: Consistió en la transferencia del programa jamaicano de Servicios Aduaneros Automatizados (CASE) para que pueda ser implementado en Antigua y Barbuda, mediante un acuerdo de cooperación tripartita entre la Organización de los Estados Americanos (OEA) y los gobiernos de Jamaica y Antigua y Barbuda.</p> <p>13. Intercambio Panamá-América Central. Los directores de e-gobierno (o sus más directos colaboradores) de Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana concurren a conocer la solución PanamáEmprende, como parte del esquema de intercambio eGobex puesto en marcha por la Red GEALC en 2009.</p>
<p>Realización de 3 talleres presenciales en la región: donde se reunirán los responsables del Gobierno Electrónico para ampliar la base actual de la red, consolidar los avances efectuados y ponerlos en sintonía con nuevos miembros que se vayan incorporando a la Red. Cada taller incluirá una evaluación por parte de los participantes y la distribución de la</p>	<p>Se realizaron seis talleres temáticos y una jornada de trabajo con especialistas de los países integrantes de la Red Gealc. Los temas (y participantes) de los talleres fueron coincidentes con los de los grupos de trabajo en las áreas de actividad mencionadas en el BPR y ratificadas por la comisión de coordinación nombrada para la ejecución de esta operación.</p> <p>Taller sobre Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico para el área del Caribe en Trinidad & Tobago (julio de 2005), en el cual se incorporó a los países del Caribe a la Red GEALC.</p> <p>Taller: La experiencia de Jamaica en Gestión de Aduanas, en Kingston, Jamaica (julio de</p>

<p>relatoría entre los miembros de la Red.</p>	<p>2006), en la que participaron otros países de la región del Caribe, interesados en conocerla.</p> <p>3. Taller "Modernización de los Sistemas de Aduanas: Transparencia y su impacto en la recaudación"</p> <p>Se realizó en Santo Domingo, República Dominicana, del 2 al 4 de agosto de 2006. Participaron autoridades aduaneras y de gobierno electrónico de Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.</p> <p>Área atendida: Reunión de los responsables de los organismos aduaneros de diferentes países de la región con el fin de avanzar en la producción de un documento guía relacionado con la modernización de los sistemas aduaneros. Dicha publicación contiene aspectos generales temáticos, casos a resaltar y finalmente una guía operativa, incluyendo un directorio de entidades de gobierno que han participado en el tema de la modernización aduanera de la Región. Además de la presentación de los modelos aduaneros de los países participantes, hubo ponencias sobre las aduanas en el contexto de los tratados de libre comercio, el uso de las tecnologías de procesos de modernización aduanera y sobre estándares para la Transmisión Datos en Aduanas.</p> <p>4. Taller "Interoperabilidad e Intranet Gubernamental" I.</p> <p>Se desarrolló del 8 al 10 de noviembre, se realizó en Bogotá, Colombia. Participaron representantes de Trinidad, Chile, México, Brasil, Jamaica y Colombia.</p> <p>Área atendida: Reunión de los responsables del diseño e implementación de modelos para la gestión eficiente y eficaz de la información pública en diferentes países de la región, con el fin de avanzar en la producción de un documento guía temático. Esta publicación incluye aspectos generales, casos a resaltar y una guía operativa, incluyendo un directorio de entidades de gobierno que han participado en el tema.</p> <p>Para la realización del evento se contó con la co-organización de la Agenda de Conectividad del Gobierno de Colombia, y con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina (Cepal). Como es habitual en las actividades de la Red Gealc, también hubo un rol impulsor a la Organización de Estados Americanos, a través del equipo de Innovaciones y Alianzas para el Desarrollo de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI), y al Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA).</p> <p>5. Taller "Interoperabilidad e Intranet Gubernamental" II.</p> <p>Se ejecutó del 2 al 4 de mayo de 2007, en San José de Costa Rica. Participaron representantes de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Jamaica, México, Nicaragua, Uruguay, Venezuela y Costa Rica. Además, participaron representantes de la OEA, el BID y la CEPAL.</p> <p>Área atendida: El intercambio de experiencias en este tema, con la presencia de responsables de interoperabilidad de los gobiernos de varios países de la red.</p> <p>6. Jornada de Trabajo y Seguimiento sobre Intranet de Gobierno e interoperabilidad Regional.</p> <p>Se realizó del 10 al 11 de septiembre de 2007, en Santiago de Chile, coordinado con la</p>
--	--

	<p>Cepal. Participaron responsables de gobierno electrónico y de las Intranet gubernamentales y/o programas de interoperabilidad de los gobiernos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. Además participaron los socios impulsores de Red Gealc (OEA, IDRC, BID).</p> <p>Área atendida: a) Trabajar en el Balance de la Meta 15 del Plan de acción eLAC 2007, avanzar en la elaboración del Libro Blanco de Interoperabilidad e Intranet Regional y en la preparación de las metas de Gobierno Electrónico para el nuevo plan de Acción eLAC 2010. b) Avanzar en el Plan de acción 2007 de Red Gealc en el contexto del BPR del BID. c) Compartir y analizar la Fase I de Interoperabilidad Transnacional desarrollada por Brasil-Colombia y la iniciación de las fases II y III del proyecto de Interoperabilidad TransNacional de Sistemas de Gobierno Electrónico, en el contexto de Sistemas de Comercio Exterior -Brasil – Colombia.</p>
--	--

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
<p>Componente 2: Identificación de estándares y buenas prácticas en mecanismos operativos para la adopción de ventanillas únicas en las áreas de: i) recaudación impositiva; ii) consolidación de mecanismos de aduana; iii) certificación digital; iv) interconexión electrónica intra- gubernamental.</p>	<p>Segundo Componente: Identificación de estándares y buenas prácticas en mecanismos operativos en las áreas de: i) integración de trámites; ii) certificación digital; y iii) interconexión electrónica intra-gubernamental; iv) vinculación con la ciudadanía y participación. En este sentido, es importante recalcar que las soluciones de gobierno electrónico generalmente buscadas por los miembros de la Red, corresponden a solicitudes directas de los ministerios en línea y responsables operativos sectoriales.</p>
<p>Se habrá desarrollado un espacio virtual de trabajo para los responsables de Gobierno Electrónico de la región que permitirá la documentación y el intercambio de soluciones y expertos, la formación, la divulgación de comunicaciones y documentos de interés y el desarrollo de proyectos conjuntos.</p>	<p>La plataforma www.redgealc.net, se ha convertido en el más completo repositorio de información y documentos sobre gobierno electrónico en América Latina y el Caribe, el cual es actualizado diariamente y disponible on-line con acceso público. La plataforma, además de ser un centro de información, es un espacio virtual de trabajo y el lugar desde el que se gestionan todas las iniciativas de la Red GEALC. Su alcance se expresa en las cifras siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23.445 descargas anuales (promedio) de documentos, lo que implica 76 descargas diarias. Este dato evidencia su relevancia como repositorio documental. • 33,31% de los archivos descargados correspondientes a ponencias en talleres y 30,10% correspondientes a documentos (en base a las extensiones de los archivos descargados). • 811.427 páginas vistas desde el 3 de agosto de 2004 al 18 de junio de 2009. • 120 visitantes únicos diarios de promedio desde agosto de 2004. • 1.348 noticias publicadas (frecuencia diaria de actualización). <p>En el año 2008 se añadió un tercer idioma a la plataforma, el portugués. De ese modo, la plataforma de la Red GEALC permite el acceso en inglés, español y portugués, y se encuentra en avanzado estado de desarrollo la versión en francés.</p> <p>Base de datos de expertos de gobierno electrónico. La búsqueda de experiencias específicas y perfiles profesionales muy concretos es una necesidad constante para los directores de gobierno electrónico en la región. Esta base de datos fue creada para facilitar esta tarea.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi 300 especialistas listados con información de contacto y hojas de vida. • 6.598 consultas al año (promedio anual desde su creación en 2006) • 26 temas para buscar expertos. • 6 perfiles profesionales para buscar expertos. • 38 países para buscar expertos. <p>Canal de videos www.youtube.com/redgealc. Con el fin de adaptar el apoyo de la Red GEALC a las nuevas propuestas que está imponiendo la Web 2.0, a partir de la reunión anual de Santo</p>

	<p>Domingo, Mayo 2007, la Red comenzó a grabar videos de sus actividades más importantes con el fin de hacerlos accesibles a una mayor audiencia y de facilitar el acceso a las presentaciones técnicas no sólo a los integrantes de la Red que participaron físicamente en las actividades sino también a los miembros de sus equipos que no pudieron viajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 65 videos propios de actividades de la Red GEALC incluidos en el canal. • 16 videos seleccionados de los proyectos de los países miembros. • 11 listas de reproducción.
<p>Se crearán 4 grupos de trabajo virtuales en las áreas antes mencionadas, los que acordarán los mecanismos más apropiados para el funcionamiento de las mismas, metas y plazos para las tareas.</p>	<p>12 grupos de trabajo virtuales instalados en la página Web de la Red.</p>
<p>Se desarrollarán 2 cursos cada semestre para capacitación online sobre temas que serán elegidos con base en las propuestas presentadas por los responsables del Gobierno Electrónico. Los cursos se centrarán en el desarrollo y mantenimiento de servicios de e-gobierno.</p>	<p>Se desarrollaron ocho ediciones del curso de capacitación en línea: Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico, dando continuidad al esfuerzo desarrollado por la OEA antes de la existencia de la Red. De esa manera, con las ejecuciones desarrolladas se han capacitado a unos 3.900 funcionarios en las 31 ediciones abiertas. El curso está disponible en español, inglés y portugués, con lo cual se asegura una mayor accesibilidad. De igual forma, se han efectuado ediciones cerradas para los gobiernos de Colombia y República Dominicana, teniendo como socios a las oficinas de gobierno electrónico de esos países integrantes de la Red GEALC. Actualmente hay ediciones cerradas planificadas con los gobiernos de Colombia y Uruguay.</p> <p>Se diseñaron y ejecutaron dos cursos de capacitación en línea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso: Aspectos regulatorios de gobierno electrónico. <ul style="list-style-type: none"> ○ Relacionado con el área de Certificación digital. Se logró que de 141 personas inscritas, 55 participantes (el 39 por ciento) culminaran satisfactoriamente el proceso de capacitación. ○ El curso se desarrolló del 4 de agosto al 28 de septiembre, y se llevó a cabo en el campus virtual de la SEDI. 2. Curso de Interoperabilidad. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se logró que de 133 personas inscritas, 54 participantes (el 41 por ciento) culminará satisfactoriamente el proceso de capacitación y diseñaran diversas propuestas adaptadas a las instituciones que los postularon. ○ El curso se desarrollo del 4 de agosto al 2 de octubre de 2009, y se llevó a cabo en el campus virtual de la SEDI. <p>En estos cursos se inscribieron 274 participantes, de 19 países de la región y de España.</p>
<p>Al finalizar el primer año de ejecución del proyecto se preparará un manual detallado para la adopción de la ventanilla</p>	<p>Se elaboró el Manual de ventanilla única durante el año 2006. En ese producto se resume la conceptualización del tema, se analiza los principales casos de éxito y se comunican recomendaciones para la adopción de un proyecto de ventanilla única. La versión digital de este</p>

única para las cuatro áreas.	documento se encuentra disponible en el web de la Red Gealc.
------------------------------	--

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Componente 3: Fortalecimiento de las instituciones responsables del Gobierno Electrónico en los países miembros de la Red GEALC.	
El Banco, la OEA y el ICA llevarán a cabo, mensualmente, una comunicación personalizada con cada país miembro de la Red, a efectos de dar seguimiento a su participación en las actividades de la misma;	
Una vez finalizada la ejecución del proyecto, se preparará un informe con la compilación de buenas prácticas.	<p>Análisis de las buenas prácticas: Se contrató una consultoría para analizar los resultados de la edición 2007 de los premios excelGOB. El resultado final de la consultoría fue un documento en el que se presentan las claves propiciadoras del éxito en las experiencias de gobierno electrónico finalistas de los premios excelGOB. La investigación incluyó análisis de formularios, una encuesta on-line elaborada especialmente para esta tarea, y visitas de campo a los países para ver in-situ las experiencias ganadoras, generando un completo perfil de las mismas.</p> <p>Premios a la excelencia en gobierno electrónico, excelGOB: Estos premios fueron creados para llamar la atención de la región acerca de los avances que se están produciendo en gobierno electrónico y como los mismos están impactando la vida de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 ediciones realizadas. • 20 países participantes. • 4 categorías temáticas y una transversal (<i>compromiso con las metas del milenio</i>) • 146 candidatos que cumplieron todos los requisitos (se presentaron 264 soluciones) y concursaron por los premios (62 en eficiencia, 59 en transparencia, 13 en m-gobierno, 12 en participación ciudadana) • 7 ganadores de visitas técnicas a Canadá con todos los gastos pagos • 9 menciones especiales • 150 becas entregadas como parte de los premios a 10 soluciones destacadas • 2 catálogos excelGOB publicados con una tirada de 300 ejemplares cada uno, que fueron ampliamente distribuidos entre la comunidad de e-gobierno de la región, lo cual tiene un doble efecto: a) actúa como motivador para otros gobiernos de la región el conocer lo que se está haciendo en la región; b) los datos mostrados por los catálogos son una poderosa herramienta de mercadeo para convencer a los políticos. <p>Edición 2007: Se convocó a la primera edición de los premios de excelencia en gobierno electrónico de América Latina y el Caribe, en dos categorías: Participación ciudadana y</p>

	<p>Transparencia en la gestión pública. Se edito el Catálogo premios excelGob 2007, publicación de 116 páginas, bilingüe español-inglés, que documentó las candidaturas a los premios, lo que lo constituyó en un material de referencia sobre las 10 soluciones finalistas, y las 61 restantes, para un registro total de 71 soluciones destacadas en transparencia y participación en la región. Se distribuyeron 500 ejemplares y el catálogo se publicó en internet.</p> <p>Edición 2008: Se presentaron más de 70 candidaturas que postularon como las prácticas más destacadas de la región, este año en m-government y en eficiencia para la gestión pública. Se edito el catálogo premios excelGob 2008, en el cual se documentó las candidaturas a los premios, lo que constituyó en un material de referencia sobre las soluciones destacadas en transparencia y participación en la región. Se distribuyeron 500 ejemplares y el catálogo se publicó en internet.</p>
<p>Al primer y segundo año de ejecución del proyecto, se prepararán 2 informes de asistencia técnica.</p>	<p>Se elaboró el Documento de Interoperabilidad con los inputs de los talleres del componente 1 y con los aportes del responsable de infraestructura del gobierno de Brasil. Se distribuyó on-line y se puso a disposición en el portal de Red Gealc.</p> <p>Se elaboró el Documento de Aduanas con los aportes de los talleres del componente 1 y de un experto en el tema que representó en el evento al gobierno de Ecuador. Además se incorporaron las experiencias de países como Chile, Vietnam, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Perú y Uruguay, las cuales fueron publicadas o presentadas en diferentes foros.</p> <p>Se incluyeron un número creciente de objetivos y requerimientos comunes que se han consolidando en los últimos años, dada la necesidad de ampliar las fronteras comerciales en busca de nuevas oportunidades para el comercio internacional y de enfrentar nuevas amenazas que solo pueden ser manejadas dentro de un marco de cooperación multinacional. Bajo este nuevo esquema se propuso una guía que, tomando en consideración los análisis y propuestas realizadas por los organismos especializados, públicos y privados, comunica una visión general del alcance e implicaciones asociadas a un proceso de modernización de aduanas.</p>
<p>Se contratarán 4 consultorías para proveer asistencia a los responsables del Gobierno Electrónico en las áreas prioritarias identificadas por los miembros de la Red.</p>	<p>Se contrataron tres consultorías puntuales para proveer asistencia técnica en áreas prioritarias a los responsables del Gobierno Electrónico, las cuales coincidieron con las áreas prioritarias identificadas para la realización de este proyecto: i) integración de trámites; ii) certificación digital; iii) interconexión electrónica intra-gubernamental; iv) vinculación con la ciudadanía y participación.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La primera de las consultorías apoyó al gobierno de Costa Rica en la modernización del sistema migratorio. b. La segunda de las consultorías apoyó al gobierno de El Salvador en el proceso de elaboración de la legislación en certificación digital y otros aspectos normativos del gobierno electrónico. c. La tercera de las consultorías apoyó al coordinador del proyecto en tareas de actualización de la plataforma, elaboración de boletines y preparación de materiales.

	<p>Se contrataron dos consultorías que le brindan apoyo a la sostenibilidad de la red GEALC.</p> <p>a) eGov Monitor: Se contrató a 3 centros académicos de la región para elaborar el mecanismo mediante el cual -a través de una investigación continua sobre la evolución del e-gobierno en la región- se brinde a los países una herramienta que ayuda en la definición de políticas tendientes a fortalecer las áreas más débiles. A la vez, aportará a las organizaciones internacionales un mecanismo para concentrar los apoyos en aquellos aspectos del e-gobierno donde sean más necesarios. La etapa de definición definitiva del mecanismo está en proceso de finalización. El objetivo específico del eGov Monitor es monitorear la evolución del e-gobierno en LAC para identificar países y áreas que requieren esfuerzos de apoyos adicionales.</p> <p>El eGov Monitor, como mecanismo de monitoreo del avance del e-gobierno, ha generado los resultados siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 centros académicos seleccionados para su diseño e implementación. • 7 especialistas trabajando en forma virtual para su diseño. • Lanzamiento previsto: 1 de septiembre de 2009. <p>b) egobEx: Se contrató una empresa para desarrollar la herramienta de soporte del proceso de transferencia de aplicaciones, la cual contiene un espacio en el que, los proveedores (los países que tienen aplicaciones de e-gobierno y voluntad de compartirlas) y los solicitantes (aquellos que han comenzado a construir soluciones de e-gobierno y requieren aplicaciones) puedan encontrarse y compartir las aplicaciones desarrolladas. En este momento se está probando el prototipo, para luego proceder a la incorporación de los usuarios y que éstos incluyan las primeras aplicaciones.</p> <p>El eGobex, como sistema de intercambio de aplicaciones de e-gobierno, ha generado los resultados siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 32 soluciones documentadas y cargadas a una plataforma específica de intercambio • 5 expertos movilizados al terreno para el conocimiento y posterior intercambio de aplicaciones. • Lanzamiento previsto: 1 de septiembre de 2009.
	<p>FUTRANS (Fondo de transferencia), es un fondo de capital semilla para apoyar la transferencia de soluciones de e-gobierno de un país a otro de la región. Está pensado para movilizar recursos del gobierno beneficiario y atraer a otros posibles financiadores</p> <p>A través de este fondo, se apoyó la transferencia de la solución <i>Customs Automated System</i> (CASE) desarrollada por el Gobierno de Jamaica, a Antigua y Barbuda. La solución ya está transferida y funcionando en Antigua y Barbuda. El uso de FUTRANS permitió al Gobierno de Antigua y Barbuda un ahorro de 2 millones de US\$ que habría costado el desarrollo propio de la solución o la compra de una en el mercado.</p>

--	--

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADO
Componente 4: Coordinación, monitoreo y evaluación del proyecto.	
Creación y funcionamiento de la Comisión Coordinadora para la implementación del proyecto, la cual será conformada con miembros de la Red GEALC.	
Reuniones anuales de la Red GEALC.	<p>Reuniones anuales Red GEALC: Se trata de las instancias en las que se consolida lo realizado en el año y se generan los insumos para elaborar o ajustar los planes de actividades del año entrante. En estas actividades participan los responsables de gobierno electrónico de cada uno de los 32 países que integran la Red Gealc. Antes de cada reunión, se desarrolla un proceso de preparación a través del intercambio información, actualización de materiales (sobre todo ligados al estado del arte del e-gob en cada país), de trabajo a distancia (esencialmente en la elaboración de la agenda) y de correos operativos para su organización. En estos eventos se Incluyen paneles en los que especialistas reconocidos brindan una visión sobre los temas centrales del trabajo de la red en cada año, y paneles en los que miembros de la red analizan la situación de la región en materia del desarrollo del gobierno electrónico. En estas reuniones han participado 155 representantes de los gobiernos de la región.</p> <p>Primera reunión anual en Ottawa, Canadá (marzo de 2006): Fue la primera actividad conjunta de los responsables de e-gobierno de América Latina y del Caribe. Permitió analizar la concepción canadiense del gobierno electrónico y sus logros, con atención a las lecciones aprendidas y a la replicabilidad potencial de sus experiencias; revisar el progreso y el estado del arte del e-gobierno en América Latina y el Caribe; y definir la fase II de actividades de la Red GEALC.</p> <p>Segunda reunión anual en Santo Domingo, República dominicana, mayo 2007. Participaron representantes de 27 países de la región y representantes de los organismos internacionales siguientes: ICT4D, IDRC/IC, ICA, SEDI/OEA, BID, CEPAL, BANCO MUNDIAL, CARICAD y Development Gateway. Los objetivos de la reunión anual fueron los siguientes: a) Realizar un seguimiento a las actividades realizadas en la región en el área de gobierno electrónico y los logros obtenidos tras la Declaración de Santo Domingo “Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento”; b) Reconocer las mejores experiencias de gobierno electrónico de la región en las áreas de participación ciudadana y transparencia; c) Analizar la situación del gobierno electrónico en los países de la región: logros, retos y lecciones aprendidas; d) Planificar las actividades de la RED GEALC.</p> <p>Tercera reunión anual en Montevideo, Uruguay, marzo 2009</p>

	<p>Participaron representantes de 27 países de la región, contando con la presencia de ministros responsables de los programas de e-gobierno de buena parte de esos países. Por lo tanto, la reunión adquirió una dimensión del más alto nivel, con incidencia directa en la aprobación de programas y asignación de recursos. La reunión contó con la presencia del Secretario General de la OEA como co-anfitrión y con destacados panelistas, tales como Joe Rospars, director de medios digitales de la campaña del actual presidente de Estados Unidos, y José María Figueres, ex presidente de Costa Rica; de la ministra de Comunicaciones de Colombia, María del Rosario Guerra; del Director Ejecutivo del programa Leadership for a Networked World, de la Harvard Kennedy School of Government, Zachary Tumin; y del Ministro de Telecomunicaciones, Ciencia, Tecnología e Industria de San Vicente y las Granadinas, Jerol Thompson, entre otros destacados panelistas. Se entregaron los premios excelGOB del año, con la novedad de que fueron votados de manera electrónica por los participantes, y se aprobó una comunicación de apoyo al gobierno electrónico en la región.</p>
<p>Se realizará una evaluación de medio término y una evaluación final del proyecto.</p>	<p>Se desarrolló la evaluación intermedia del proyecto en mayo de 2007.</p>

Anexo Nº 2: Lista de personas entrevistadas

Nombre y apellido	País
1. Rafael Parra.	Perú.
2. Patricio Gutiérrez	Chile
3. José Clastornick.	Uruguay.
4. Enrique Cossich.	Guatemala.
5. Mayra de Morán.	El Salvador.
6. María Isabel Mejías.	Colombia.
7. Diana Parra.	Colombia.
8. Domingo Tavares.	República Dominicana.
9. Luis Adrián Salazar.	Costa Rica.
10. Juliet Agard	Barbados
11. Charles Gibson	Belize
12. Monique Bakker	Suriname.
13. Roberto López.	Coordinador de la Red.
14. Miguel Porrúa.	Coordinador de e-Gobierno, SEDI- OEA
15. Silvana Rubino	BID
16. Lina Marmolejo	BID
17. Javier Naveira.	Consultor externo contratado por el BID.

Anexo N° 3: Bibliografía Citada.

Bernal, Luis A. (2007) Informe de evaluación intermedia. Proyecto: Mejoramiento de la Gerencia Pública a través de Mejores Prácticas de Gobierno Electrónico. Red Gealc, BID, OEA.

Bocalandro, Laura y Villa, Rafael. (2009) Bienes Públicos Regionales. Promoviendo soluciones innovadoras en América Latina y el Caribe. BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Sector de Integración y Comercio. Programa de Bienes Públicos Regionales.

Cardona, Diego (2002) El gobierno electrónico: Una revisión desde la perspectiva de la prestación de servicios. I Congreso Catalán de Gestión Pública, Barcelona, España.

CEPAL-AECI-SGI. (2007) Espacios Iberoamericanos. Comercio e Inversión. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-EUROPEAID (2007) Libro blanco de la interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile.

CEPAL-ONU. (2006) Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-ONU. (2007) Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Cerdas, Rodolfo, (2002), Cultura política y democracia. Instituto Interamericano de Derechos Humanos – Autoridad Noruega para el Desarrollo Internacional. San José, Costa Rica.

Cheresky, Isidoro y Pousadelas, Inés (2001) Políticas e instituciones en las nuevas democracias latinoamericanas. Editorial Paidós, Argentina.

Corporación Latinobarómetro. (2006) Informe latinbarómetro 2006. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. www.latinbarometro.org

Corporación Latinobarómetro. (2008) Informe latinbarómetro 2008. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. www.latinbarometro.org

FLACSO/AICD-OEA (2004) América Latina Puntogob: Casos y Tendencia en Gobierno Electrónico. FLACSO/AICD-OEA, Santiago de Chile.

Iriarte Ahon, Erick. (2007) Informe de asistencia técnica a Nicaragua en el marco de la consultoría en certificación digital y aspectos regulatorios/normativos del Gobierno Electrónico. Red Geal.

López, Roberto. (2007) Plan operativo semestral (Período Agosto-diciembre 2007). Proyecto: Mejoramiento de la Gerencia Pública a través de Mejores Prácticas de Gobierno Electrónico. Red Gealc, BID, OEA.

López, Roberto. (2007) Informe de Asistencia Técnica abril 2007. Proyecto: Mejoramiento de la Gerencia Pública a través de Mejores Prácticas de Gobierno Electrónico. Red Gealc, BID, OEA.

López, Roberto. (2007) Informe Final (Período 15 de febrero de 2006 – 15 de diciembre 2006). Proyecto: Mejoramiento de la Gerencia Pública a través de Mejores Prácticas de Gobierno Electrónico. Red Gealc, BID, OEA.

RED GEALC-BID-OEA-IRDC-COOPERACIÓN CANDIENSE. (2008) 5 Años de trabajo: Historia y logros. Red Geal.

RED GEALC-OEA-BID-ICA/IDRC. (2008) De la teoría a la práctica: Cómo implementar con éxito el gobierno electrónico. La experiencia regional y las barreras de la e-innovación. Red Gealc, Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno N° 3.

Rodal, Eduardo (2003) Programa para el establecimiento del gobierno electrónico en América Latinas y el Caribe: Conceptos, estrategias y aplicaciones que el Banco Interamericano de Desarrollo viene desarrollando en la región. BID División de Tecnología de Información y Comunicación para el Desarrollo, Presentada en la VIII Congreso Internacional de la CLAD.

Salazar, Luis Adrián. (2006) Ventanilla única de gobierno electrónico. Red Gealc, Colección de Documentos de Trabajo sobre el e-Gobierno N° 1.

Stiglitz, Joseph E. (2003) El desarrollo económico en el nuevo milenio. Visiones y estrategias. Con lecciones especiales para los países ricos en recursos naturales. Consejo Económico Nacional de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Torres Mario (2006) Microempresas, pobreza y empleo en América Latina. OEA-AECI, Washington, D. C.