



Organización de los Estados Americanos  
Organização dos Estados Americanos  
Organisation des États Américains  
Organization of American States

# FORO e-GOBIERNO OEA | BOLETÍN



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada

## TABLA DE CONTENIDO

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES: ENTREVISTAS	3
▪ e-COLABORACIÓN	15
▪ SECCIÓN RIFGE	17
▪ NOTICIAS	24
▪ ENLACES DE INTERÉS	25

### CRÉDITOS

**Miguel A. Porrúa**

Coordinador e-Gobierno, OEA

**José Luis Tesoro**

Responsable Foro e-Gobierno, OEA

**Javier Sáenz Coré**

Indagación de enlaces Web, OEA

**Daniela Paoli**

Oficial e-Gobierno, OEA

**EDITORIAL**

Ante la evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), como conjunto de dispositivos, software, redes y servicios, el concepto de Gobernanza TIC se difunde -en organizaciones públicas y privadas- como vía para “gobernar” la incursión, gestión y utilización de dichos recursos en función de los propios objetivos institucionales.

En el marco de una organización, denominamos Gobernanza de TIC a la búsqueda de alineación de la gestión de las TIC con los objetivos y las estrategias sustanciales (del “negocio”) de la organización. Esa búsqueda requiere mecanismos y procesos de concertación intersectorial para formular, gestionar y evaluar las políticas TIC con base en los objetivos y estrategias de la organización. En el ámbito público (nacional, estadual o provincial, municipal) tales mecanismos incluyen a las instituciones estatales pertinentes junto a representantes de organizaciones civiles, del sector privado, de la academia, de entidades gremiales laborales y empresarias, de organismos internacionales, así como de otros actores e interesados pertinentes.

La calidad de la Gobernanza TIC está condicionada por el alcance de la convocatoria y por el compromiso, confianza recíproca y reglas acordadas entre los actores para deliberar, negociar, concertar, resolver problemas y satisfacer demandas y expectativas diversas.

La SEDI-OEA promueve, a través de su participación en la Red GEALC, un espacio para que los líderes de e-Gobierno y Gobernanza de TIC intercambien sus experiencias acerca de la regulación, planeamiento, gestión y control de los recursos de TIC para plasmar sociedades de conocimiento inclusivas, equitativas y socialmente efectivas.

Este número del Boletín del Foro e-Gobierno OEA, dedicado a la temática del e-Gobierno y la Gobernanza de las TIC, reúne testimonios de expertos y líderes de proyectos, así como referencias para análisis comparativos y articuladores. Esperamos que su contenido contribuya a una mejor comprensión de la realidad y las tendencias en la materia en los países de las Américas.

**Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)**  
**Organización de los Estados Americanos (OEA)**

## TEMA DEL MES



La calidad de las soluciones de e-Gobierno está condicionada por la calidad de la gestión de las TIC como herramienta para concretar una clara voluntad de mejora en la calidad de vida de las personas, a través de cambios en las actitudes, procesos y prácticas de nuestras comunidades y de las burocracias públicas.

Cuando no existe tal voluntad, el e-Gobierno queda prácticamente acotado a un conjunto de rituales tecnológicos para la provisión de información y servicios quizás más efectivos en tiempo y forma, pero con exigua trascendencia en términos de calidad de vida económica, laboral, social y cívica. Ello se manifiesta a través de sistemas de información y servicios distantes de responder a la razón de ser de las instituciones y a las necesidades básicas de los destinatarios de sus acciones.

Cuando existe una nítida voluntad y disposición para el cambio, las TIC se constituyen en formidables herramientas para facilitar y concretar transformaciones estratégicas en la calidad de vida de las comunidades. En este caso la Gobernanza de TIC adquiere auténtica significación en relación al e-Gobierno.

Para disponer de testimonios fundados en relación a estos planteos, nuestra calificada egresada Cristina Zerpa (Uruguay) coordinó entrevistas con cuatro expertos iberoamericanos que han aportado -en diferentes países, ámbitos y roles- soluciones concretas en materia de Gobernanza de TIC. Ellos son:

Alejandro Barros, Consultor internacional y ex-Secretario Ejecutivo de Estrategia Digital en Chile.

Carlos A. Patiño, Director de Gobierno Digital y Política de TI en la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de TI de la Secretaría de la Función Pública de México.

José D. Carrillo Verdún, Consultor Internacional y Profesor Titular de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid, España, en el área de Gestión de Sistemas Informáticos.

José Clastornik, Director Ejecutivo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) de Uruguay.

**Entrevista a Alejandro Barros**  
Chile

Alejandro Barros ha sido Secretario Ejecutivo del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital, con responsabilidad por la Estrategia Digital de Chile. Es presidente ejecutivo de E.nable y consultor internacional de instituciones públicas y privadas. Magíster en Ciencias mención Computación, Universidad de Chile. Se ha especializado en planificación estratégica y política tecnológica, así como en la introducción de tecnologías en procesos de negocios.

**1.- ¿Qué aspectos destacarías en la actual inserción de las TIC en los gobiernos de los países más avanzados en la materia?**

Creo que uno de los elementos centrales de la introducción de tecnologías por parte de los gobiernos de los países más avanzados en la materia reside en una profunda creencia de que el desarrollo digital, y por ende la introducción de TIC, van a promover un desarrollo sustentable. Esta cuestión resulta extremadamente compleja en nuestros países, debido probablemente a la fuerte influencia de los economistas locales en esta materia. Es muy frecuente escuchar de ellos “no está demostrado que las TIC incrementan el desarrollo y la competitividad” y probablemente tienen razón en el sentido de que existen pocos estudios que lo muestren empíricamente. Pero la pregunta que surge es: ¿Vamos a esperar 30 ó 40 años hasta disponer de series de datos que permitan mostrar tales relaciones? Es probable que allí sea ya demasiado tarde para actuar, con altísimos costos humanos. Sería bueno que tomáramos las lecciones de países que han hecho fuertes apuestas en esta materia, Corea en el ámbito de la conectividad (800 millones de dólares de inversión en cableado de fibra óptica), Irlanda desarrollando la industria TIC con agresivas políticas de atracción de inversiones y Finlandia con el desarrollo de servicios de e-Gobierno de clase mundial.

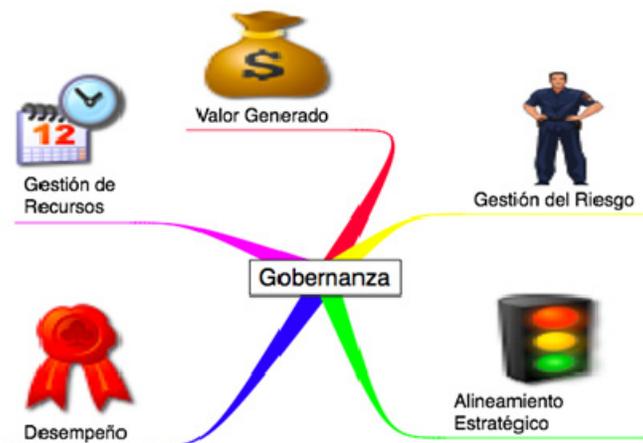
Otro factor que incide en la complejidad de la cuestión surge de que nuestros países tienen centrado su desarrollo en la producción de materias primas, generalmente con escaso valor agregado y con exigua presencia de las TIC. Es probable que, para cambiar sustancialmente sus perspectivas, nuestros países necesiten pasar por profundas crisis -como las transitadas por Irlanda o Finlandia- que movilizaron a sus sociedades para transformar sus economías netamente agrícolas en economías del conocimiento.

**2.- ¿Cómo percibes la situación actual de los países de América Latina en cuanto a Gobernanza de TIC?**

Ante todo procuraré clarificar de qué hablamos cuando nos referimos a "Gobernanza de TIC". Sabemos que el término Gobernanza se refiere a los mecanismos de concertación para la formulación, gestión y evaluación de políticas públicas. Tales mecanismos incluyen al Estado, pero también a otros participantes de la sociedad, como las organizaciones sociales, el mercado, el sector privado, entre otros actores pertinentes.

Podemos entender entonces por Gobernanza de TIC al conjunto de políticas, mecanismos y regulaciones que se plasman en una comunidad para alcanzar el mayor valor público posible en la adopción y utilización de las TIC en términos de calidad de vida de las personas.

El referido concepto de "Gobernanza de TIC aglutina al conjunto de los siguientes aspectos y sus interrelaciones: a) alineamiento estratégico, b) gestión de recursos, c) desempeño, d) valor generado, y e) gestión de riesgos.



La situación en nuestros países es bastante precaria, salvo contadas excepciones generalmente asociadas a liderazgos individuales. Podemos encontrar algunos ejemplos de mayor madurez en ciertos sectores, en particular en sectores competitivos como las empresas públicas. Me atrevería a señalar que uno de los problemas más graves reside en la falta de alineamiento estratégico. En general las áreas TIC están desvinculadas del quehacer de las respectivas instituciones y con mucha frecuencia se están mirando el ombligo. Esto no necesariamente es culpa de los informáticos: los niveles directivos y gerenciales no suelen ver a las TIC como un elemento diferenciador que pueda potenciar el desempeño de las organizaciones para prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

### 3.- ¿Cuáles son las tendencias que percibes como más relevantes en Gobernanza de TIC?

Muchas organizaciones, sobre todo en los países más desarrollados, están incorporando un modelo de gobernanza que permite alcanzar un desarrollo armónico de las TIC alineadas con "el negocio". En la medida que las organizaciones son más maduras en esta materia, ya sea por la presión competitiva, el mejoramiento de los productos y servicios, costos de distribución o bien por regulaciones, incorporan a las TIC -con base en modelos controlados y administrados- como un elemento sustantivo en ese proceso. En los sectores más maduros, tales como el financiero y de servicios, puede apreciarse cómo la Gobernanza de TIC ha tomado un rol fundamental. Adicionalmente la incorporación de prácticas de clase mundial (ISO, CMMi, ITIL, PMI, etc.) en el desarrollo de TIC debe venir aparejado de un adecuado nivel de gobernanza. En el ámbito de los gobiernos, me parece destacable el caso de EE.UU. con su modelo FEA (Federal Enterprise Architecture), el cual entrega interesantes elementos y herramientas para disponer de una mejor Gobernanza de TIC.

**4.- ¿Cómo entiendes que deberían prepararse los países de América Latina para optimizar el valor entregado a los ciudadanos?**

Me atrevería a señalar que un elemento central que se está dando en los países más avanzados es la mirada ciudadano-céntrica (“citizen centric”), es decir, que el diseño e implementación de soluciones y/o servicios utilizando TIC se centran en el ciudadano. Para los países de la OCDE es hoy fundamental desarrollar los servicios desde la demanda y no desde la oferta, lo que implica un cambio sustancial en relación al paradigma tradicional. En nuestras latitudes es aún muy común que el Estado analice las interacciones con el ciudadano desde su oferta y no desde lo que requiere el ciudadano. En general los ciudadanos requieren de interacciones integradas entre múltiples servicios públicos y no una acumulación de múltiples interacciones inconexas.

**Entrevista a Carlos A. Patiño**  
México

Carlos A. Patiño Calderón es Director de Gobierno Digital y Política de TI en la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de TI de la Secretaría de la Función Pública, responsable de promover los servicios de e-Gobierno a nivel federal y en la relación con estados y municipios. Licenciado en Ciencias de la Informática, egresado de la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, cuenta con un doble grado de Maestría en Tecnologías de la Información y Administración por el ITAM en México y en Redes y Sistemas de Información para los Negocios por la Universidad de Rennes en Francia, actualmente doctorante en Política Pública.

**1.- ¿Qué aspectos destacarías en la actual inserción de las TIC en los gobiernos de los países más avanzados en la materia?**

Para lograr una correcta inserción de las TIC en todos los ámbitos de un país, particularmente para el caso latinoamericano, es necesario “ubicar en el radar” las mejores prácticas que permitan, tanto a las empresas como a los gobiernos constituirse como entes con un alto rendimiento en Gobernanza de TIC, debiendo reunir, desde la perspectiva de los especialistas, seis características distintivas:

- Visión estratégica fuertemente arraigada
- Claros objetivos de negocio (económicos o de gobierno) para inversiones en TIC
- Participación ejecutiva de alto nivel en la Gobernanza de TIC
- Estabilidad en el proceso de Gobernanza de TIC
- Métodos formales de comunicación interna y externa
- Procesos de excepción formales que operen correctamente

El indicador más elocuente de eficacia en Gobernanza de TIC, tanto en la iniciativa privada como en instituciones de gobierno, está dado por el porcentaje de sus ejecutivos (directivos) y altos funcionarios que pueden describir las disposiciones referidas a TIC vigentes en sus organizaciones.

**2.- ¿Cómo percibes la situación actual de los países de América Latina en cuanto a Gobernanza de TIC?**

La adopción de modelos de Gobernanza de TIC ha sido muy difícil de implementar en el sector público debido al cúmulo de circunstancias (principalmente políticas) que condicionan su operación.

Las áreas que en mayor medida han podido implementarlos son aquellas en que las decisiones atañen eminentemente a TIC, con procesos sumamente acotados y con limitada intervención de las áreas sustantivas (“de negocio”).

El nivel de adopción de modelos de Gobernanza de TIC es bastante mayor en el ámbito privado, lo que no significa que su implementación y puesta en marcha no resulten problemáticas en relación a las áreas de negocio y los esquemas de decisión. Los mayores problemas se manifiestan en aquellas organizaciones integradas a conjuntos corporativos, al percibirse en las organizaciones subordinadas que los modelos de Gobernanza de TIC establecidos en el nivel corporativo implican, para ellas, una pérdida sustancial de autonomía decisoria.

Lo anterior se presenta de manera análoga en entidades de gobierno cuando se implanta un área central de TIC sin el debido apoyo de las autoridades para que el proyecto se desarrolle de manera armónica. Nuestra América Latina ha padecido sombrías experiencias de ese tipo.

### 3.- ¿Cuáles son las tendencias que percibes como más relevantes en Gobernanza de TIC?

Las organizaciones gubernamentales deberían focalizar las siguientes prioridades en sus prácticas de Gobernanza de TIC:

- Establecer relaciones claras de autoridad y reporte a través de la estructura organizacional y los comités de supervisión, con un mínimo de actividades duplicadas.
- Revisar regularmente los criterios estándar para la decisión en los distintos niveles de las instituciones, así como las pautas de cumplimiento, flexibilidad y responsabilidad en los procesos de justificación de TIC.
- Los informes o reportes que transmitan información y decisiones de un nivel a otro deben estar elaborados para facilitar la toma de decisiones eficiente y la solución de problemas.
- Verificar que la estructura y los procesos de gobernanza resulten en una toma de decisiones eficaz, eficiente, oportuna y coherente, dentro de los naturales cambios que experimentan las instituciones.
- Los recursos asignados a los equipos de Gobernanza de TIC deben ser adecuados para sustentar sus actividades decisorias y de seguimiento.
- Revisar regularmente la calidad de los insumos informativos (suficiencia, relevancia, pertinencia, oportunidad y veracidad) para asegurar decisiones oportunas, objetivas y acordes con los objetivos y las metas de la alta dirección, tomando a las TIC como herramienta y no como fin.

### 4.- ¿Cómo entiendes que deberían prepararse los países de América Latina para optimizar el valor entregado a los ciudadanos?

Los participantes en el proceso de Gobernanza de TIC (y quienes proporcionan los insumos al mismo) deberían estar de acuerdo sobre los procesos claves de gobernanza para optimizar el valor de las prestaciones a los ciudadanos. Además, cada consejo de administración en las entidades de gobierno debería disponer de las capacidades requeridas para el éxito, con conocimiento del proceso de “negocio”, conciencia de las políticas vigentes, así como de adecuados métodos y herramientas de toma de decisiones. Asimismo, deberían disponer de:

- Habilidades y amplia experiencia en gestión de proyectos, que son la base de la estructura de gobernabilidad;
- Familiaridad con los métodos y herramientas de medición, decisión y supervisión dentro de cada sector de la organización,
- Conocimiento de las diferentes formas de planificar, administrar, ejecutar y evaluar el desempeño de cada sector de la organización,
- Conocimiento del proceso de planeamiento estratégico de TIC y su integración con la misión total de la organización y los procesos de planeación del presupuesto.
- Por último, la estructura organizacional de Gobernanza de TIC y los comités de supervisión no deberían “sustituir” -en ningún caso- a la gestión de proyectos, sino hacer cumplir la disciplina establecida para tal fin.

Esta visión debería ser adoptada en conjunto, tanto por la sociedad como por sus gobiernos, con miras a constituir una auténtica Sociedad de la Información y el Conocimiento, donde todos los esfuerzos e iniciativas estén centrados en el ciudadano (o “cliente”) y donde las eficiencias, ahorros, planeaciones e implementaciones busquen como fin último la mejora de la sociedad.

**Entrevista a José D. Carrillo Verdún**  
España

José D. Carrillo Verdún ha ocupado distintos puestos directivos en IBM, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Banco Hispano y Caja de Madrid. Es Doctor en Informática e Ingeniero de Montes por la Universidad Politécnica de Madrid. Master en Administración de Empresas (CEPADE) e IESE. Profesor Titular de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid en el área de Gestión de Sistemas Informáticos y de Doctorado de dicha Universidad. Presidente de la Asociación Española de Métricas de Software (AEMES) y Miembro del Board del Information System Benchmarking Software Group (ISBSG) de Australia.

**1.- ¿Qué aspectos destacarías en la actual inserción de las TIC en los gobiernos de los países más avanzados en la materia?**

Los países desarrollados y en vías de desarrollo exhiben hoy una notoria semejanza en sus objetivos: reforzar la cohesión social, económica y territorial merced a la consecución de una sociedad de la información basada en la inclusión; fomentar el crecimiento y el empleo de manera coherente con el desarrollo sostenible; mejorar los servicios públicos y la calidad de vida.

Dentro de ese marco de objetivos comunes, las prioridades y las estrategias puestas en juego son muy distintas de unos estados a otros y en ello influyen su grado de desarrollo tanto democrático como económico, la transparencia de sus acciones de gobierno ante los ciudadanos, su nivel de corrupción, así como su capacidad económica para solventar las inversiones necesarias para implantar las infraestructuras que permitan gobernar adecuadamente y desarrollar la sociedad de la información en sus respectivos países. De ahí que los resultados sean muy dispares y con distinto éxito de unos a otros.

Puede afirmarse que aquellas naciones con democracias más consolidadas, mayor desarrollo económico, mayor respeto por los derechos humanos y la justicia, y que realmente valoran más el conocimiento y la información, han sido las que:

- Han incorporado a su ordenamiento de forma rápida y completa los nuevos marcos reguladores que afectan a la convergencia digital, haciendo hincapié en mercados abiertos y competitivos;
- Han aumentado la asignación de gasto nacional a la investigación sobre TIC con el fin de desarrollar servicios públicos modernos e integrados.

- Han fomentado la innovación en el sector de las TIC merced a la inversión y a la potenciación, en sus gobiernos, del concepto de Gobernanza de TIC.
- Han adoptado objetivos ambiciosos para la evolución de la sociedad de la información a nivel nacional.

## 2.- ¿Cómo percibes la situación actual de los países de América Latina en cuanto a Gobernanza de TIC?

Aunque la economía de América Latina en el periodo 2001- 2008 experimentó un crecimiento de más del 16% en su PIB, aún son muy considerables las diferencias con los países más desarrollados en aspectos tales como educación, protección del entorno, inversiones en innovación y desarrollo, mejoras sustanciales en infraestructuras tanto civiles como tecnológicas y sistemas eficientes de impuestos. Tales diferencias parecen asociarse a una insuficiente valoración de la información que se utiliza en la gestión pública y en la administración de las inversiones en TIC, lo que indicaría una pobre gobernanza de la información y de su tecnología.

En el estudio realizado por World Economic Forum 2008-2009 sobre la competitividad de los países, tanto en los aspectos relacionados con la Innovación como con la disponibilidad de tecnología, el posicionamiento de los países latinoamericanos no es bueno. Ello muestra que hay mucho por mejorar en el grado de interés y adopción de las políticas necesarias para un buen Gobierno de TIC, lo que constituye una deuda pendiente de los gobiernos de esos países con sus ciudadanos.

## 3.- ¿Cuáles son las tendencias que percibes como más relevantes en Gobernanza de TIC?

En estos momentos en que la crisis mundial azota a las economías de todos los países, a unos más que a otros, resulta claro que tanto la información existente en los poderes públicos como en las empresas carecía del rigor y de los controles suficientes como para alertar acerca de la magnitud del problema económico que se nos ha venido encima.

Los controles de riesgos de créditos, de mercado y operacionales, distan mucho de estar suficientemente desarrollados como para permitir unos niveles de libertad en las operaciones financieras de la magnitud que se han realizado. El problema sería aun más grave si hubiesen existido esos controles, dado que ello revelaría una gran negligencia tanto por parte de los órganos de control político como en las empresas y demás organizaciones afectadas por esta crisis.

Lo anterior pone de manifiesto que la orientación primera es la de impulsar la creación e implantación de Códigos de Buen Gobierno en las organizaciones y con especial énfasis en los aspectos relacionados con las responsabilidades de los administradores y en su gestión de los riesgos y particularmente de los operacionales. Dicha gestión se basa en disponer de información eficaz, eficiente, exacta y segura que permita conocer el cumplimiento con la legislación y normas internacionales, nacionales e internas que afectan a las organizaciones públicas y a las privadas y gestionar adecuadamente las inversiones en TIC.

Será fundamental la existencia de órganos de control independientes que ayuden a las organizaciones a conocer y monitorear la calidad de la Gobernanza y Gestión de la TIC.

Todo ello debe dar un fuerte impulso a la Gobernanza de TIC, tanto en los aspectos de gestión de riesgos e inversiones en TIC como en el control de los procesos críticos cuya utilización añade valor a las organizaciones. El invertir en TIC, como dice N. Carr, no es estratégico, sí lo es el buen gobierno y gestión de dicha tecnología.

**4.- ¿Cómo entiendes que deberían prepararse los países de América Latina para optimizar el valor entregado a los ciudadanos?**

Creo que a lo largo de la entrevista han quedado claros aquellos aspectos que, en mi opinión, son claves para maximizar este valor. La concienciación de los gobernantes en cuanto al valor que tiene la información par su gestión y el servicio a los ciudadanos es un aspecto clave para la adopción de un Código de Buen Gobierno por parte de los gobiernos de los países de América Latina, así como de la norma ISO 38500 sobre Gobernanza Corporativa de TIC.

Ello dará lugar a mejorar las estructuras para gobernar ordenadamente el uso de la TIC por la administración pública, racionalizar el gasto y perseguir la corrupción en la contratación, establecer prioridades, poder hablar a los ciudadanos de la rentabilidad y el valor que aportan las TIC al país, tanto en los servicios como en la innovación.

En este proceso será fundamental mejorar la educación enseñando no solo a utilizar las computadoras sino -lo que es más importante- a gestionar la información que necesitan los educandos para desarrollar sus actividades, así como favorecer la innovación y el desarrollo en la aplicación de las nuevas tecnologías, mejorando los servicios y formando a los ciudadanos en el uso de las TIC para acceder a dichos servicios, reducir costes, agilizar trámites y en general hacer mas productiva y competitiva a la sociedad y a sus administradores para alcanzar un mayor bienestar social.

Ese es el objetivo del buen gobierno aplicado a las administraciones públicas y en particular de la Gobernanza de TIC como elemento catalizador para obtener el máximo valor de estas tecnologías al servicio de la sociedad.

**Entrevista a José Clastornik**  
Uruguay

José Clastornik es Director Ejecutivo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) que funciona en la Presidencia de la República del Uruguay. Además integra el Directorio del Plan Ceibal (proyecto una laptop por niño y maestro), así como los directorios de las unidades reguladoras de Protección de Datos Personales y de Acceso a la Información Pública. Es Ingeniero Civil Estructural, graduado en la Universidad de la República (Uruguay) y Master en Ingeniería Civil Estructural en el Instituto Technion de Tecnología (Israel)

**1.- ¿Qué aspectos destacarías en la actual inserción de las TIC en los gobiernos de los países más avanzados en la materia?**

La utilización de las TIC en esos países está claramente enfocada en la generación de capacidades para incrementar la productividad y la competitividad. Si bien los componentes de la triada Estado, sociedad y economía se relacionan de diferente forma según la identidad propia de cada nación, una característica común reside en que los vínculos se sustentan, en gran medida, en el uso intensivo de las TIC.

**2.- ¿Cómo percibes la situación actual de los países de América Latina en cuanto a Gobernanza de TIC?**

No hay un patrón definido que permita caracterizar a la Gobernanza de TIC en América Latina, ni siquiera dentro de un mismo país. Esto es así debido a las enormes asimetrías existentes entre las organizaciones que hacen uso de las TIC, tanto en el sector público como en el privado.

Sin embargo, en algunos países hemos comenzado a trabajar en la formulación de políticas, mecanismos regulatorios e instrumentos de estímulo financiero que promuevan las mejores prácticas en el uso de TIC, minimizando esas asimetrías.

En la administración pública uruguaya, nuestra estrategia se despliega tanto a nivel micro como a nivel macro. A nivel micro, se busca identificar, en primer término, el nivel de madurez de cada organismo, trabajar en su nivelación de manera consistente con los objetivos del propio organismo y elaborar Planes Directores de Sistemas que permitan gestionar sus activos de TIC. Al mismo tiempo, en el nivel macro se trabaja en la confección de normas técnicas, jurídicas, recomendaciones y buenas prácticas que sirvan como base para un comportamiento uniforme de las distintas organizaciones.

**3.- ¿Cuáles son las tendencias que percibes como más relevantes en Gobernanza de TIC?**

El elemento clave es el rápido alineamiento de las TIC al negocio. Más que nunca, las empresas deberán tener la capacidad de ser tan flexibles como lo exija el contexto de crisis económica global. La innovación será un factor decisivo para alcanzar estas exigencias, y una estrategia de TIC alineada al negocio es una condición críticamente necesaria.

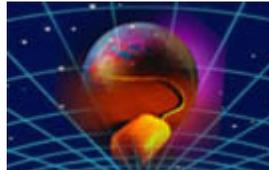
Y sin duda alguna, se continuará consolidando la tendencia a adoptar procedimientos que acompañen el ciclo completo de TIC y la adhesión a las mejores prácticas.

Para ello resulta prioritario generar una institucionalidad que regule y apoye estas prácticas y la adopción de instrumentos destinados a promover la buena gestión de los proyectos de TIC. Con tal finalidad, por ejemplo, implantamos en la AGESIC una oficina de proyectos -Project Management Office (PMO)- desde donde acompañamos la gestión de proyectos en la Administración Pública, con un fuerte componente de capacitación e inducción de metodologías efectivas.

**4.- ¿Cómo entiendes que deberían prepararse los países de América Latina para optimizar el valor entregado a los ciudadanos?**

Entendemos que un elemento clave para ello es la generación de capacidades. Resulta difícil pensar en un uso masivo de las TIC, en alcanzar un punto de inflexión que marque un aumento significativo en el volumen de proyectos, en un marco de sostenibilidad y posibilidades de mejora continua, si no se generan los instrumentos que permitan optimizar el rendimiento de los recursos disponibles, humanos y materiales.

No es una apuesta sencilla. Es necesario contar con un importante sustento político y con un consenso que permita asumir las acciones como parte de una política de Estado, ya que los frutos del trabajo en el fortalecimiento de capacidades recién se perciben en el mediano y largo plazo.

**e-Colaboración****IT Governance Global Status Report**

En los últimos tiempos el área de Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación (SIC/TIC) está siendo inundada por diferentes normas y marcos de trabajo dirigidos a alcanzar nuevos niveles de madurez.

Si bien la definición de los procesos de gestión de SIC/TIC se ha afrontado desde diferentes ángulos (COBIT, ISO 20000, ITIL, ISO 27001, entre otros) existe la sensación generalizada de la necesidad de establecer un marco para la Gobernanza de las TIC.

A continuación se reseñan algunos de los resultados extraídos del estudio IT Governance Global Status Report—2008.

Como área prioritaria de mejora aparece el alineamiento estratégico en general. En la actualidad, el alineamiento entre la estrategia de TIC y la corporativa es bajo o muy bajo. Si bien se aprecia una tendencia hacia el incremento en el nivel de madurez del área de TIC en las organizaciones, también queda claro que aún hay mucho por mejorar.

**Más información**

[www.itgi.org/AMTemplate.cfmSection=ITGI\\_Research\\_Publications&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm](http://www.itgi.org/AMTemplate.cfmSection=ITGI_Research_Publications&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm)

**ISO/IEC 38500 y el buen Gobierno de las TIC**

La Gobernanza de las TIC (IT Governance) tiene ya una norma ISO específica, la ISO/IEC 38500:2008 “Corporate governance of information technology” publicada en junio 2008 y que complementa el conjunto de estándares ISO referidos a SIC/TIC; por ejemplo ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000, entre otros.

La nueva norma establece un conjunto de estándares para la gestión de las decisiones institucionales y los procesos relacionados con los servicios de información y comunicación, que suelen estar gestionados tanto por especialistas en SIC/TIC internos o ubicados en otras unidades de negocio de la organización, como por proveedores de servicios externos.

Las propuestas de esta norma responden a tres propósitos fundamentales:

- a) Asegurar que, si la norma es seguida de manera adecuada, las partes implicadas (directivos, consultores, ingenieros, proveedores de hardware, auditores, etc.), puedan confiar en la Gobernanza de las TIC.
- b) Informar y orientar a los directores que controlan el uso de los SIC/TIC en sus respectivas organizaciones.
- c) Proporcionar una base para la evaluación objetiva de la gestión de las TIC por parte de la alta dirección.

Asimismo, la norma promueve la adopción de un conjunto de “medidas de mínima” para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos de TIC, las que se traducen en seis principios básicos:

- a) Establecimiento de adecuadas responsabilidades y competencias decisorias
- b) Alineamiento de las TIC con los objetivos estratégicos de la organización
- c) Adquisición de bienes de TIC adecuados
- d) Calidad en el funcionamiento de los sistemas de TIC
- e) Garantía de cumplimiento del marco legal y normativo pertinente f) Compromiso del factor humano y respeto al mismo

**Más información:**

<http://www.38500.org/>

<http://itgovernance.com/web/content/view/23/2/> <http://www.xperimentos.com/2008/10/08/isoiec-38500-y-el-buen-gobierno-de-las-ti/>

**RIF-GE: Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico**

La Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) fue creada en Washington DC en abril de 2004, en una reunión auspiciada por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con financiamiento del Instituto para la Conectividad de las Américas (ICA/IDRC). En dicha reunión, la creación de la RIF-GE fue decidida -por unanimidad- por los representantes de veintidós (22) instituciones de educación superior, organismos internacionales y regionales así como de organismos del sector público, provenientes de diecisiete (17) países de las nueve (9) regiones de la OUI.

Esta sección permanente está dirigida a los integrantes de las instituciones que participan en la RIF-GE, así como a todos los interesados en la temática de la formación en e-Gobierno. Tal como anticipamos en números anteriores, nos proponemos difundir los avances en el conjunto de actividades de formación, investigación y servicios previstas en el Plan de Acción RIF-GE 2008-2011, que fuera concertado en el Encuentro RIF-GE celebrado en Bogotá entre el 14 y el 16 de mayo de 2008.

En este número presentamos la Memoria RIF-GE 2008, con breves reseñas de las actividades desarrolladas durante el año pasado.

**RED INTERAMERICANA DE FORMACIÓN EN GOBIERNO ELECTRÓNICO****SÍNTESIS DE ACTIVIDADES 2008**

Se presenta aquí una reseña de la actividad desarrollada por la RIF-GE durante el año 2008, hallándose a disposición de los interesados los informes específicos de cada actividad. Las secciones de esta memoria son: 1) Aspectos institucionales, 2) Actividades de Formación, 3) Publicaciones y Presentaciones.

**1.- ASPECTOS INSTITUCIONALES****1.1.- II Encuentro de la RIF-GE**

Entre el 14 y el 16 de mayo de 2008 se realizó en Bogotá, Colombia, el II Encuentro de la RIF-GE “Hacia un nuevo paradigma de formación en gobierno electrónico”, Se desarrollaron actividades académicas y se concertó el Plan RIF-GE 2008-2011.

### 1.2.- Implantación de sitios Web

Se diseñaron e implantaron los sitios Web RIFGE y “Formación en Civismo Digital”. La presentación formal de ambos sitios tuvo lugar en mayo 2008 durante el II Encuentro RIF-GE. A marzo 2009 se están redefiniendo ambos sitios para un mejor servicio a los usuarios.

### 1.3.- Proyecto Piloto Formación en Civismo Digital (ForCiD)

Se desarrolló el proyecto piloto de Formación en Civismo Digital (ForCiD) con el apoyo de la iniciativa 1@+tú=1€ impulsada por la Fundación CTIC, Gijón-Asturias, España. Las actividades y resultados fueron informados en el Boletín Nº 42 de Marzo de 2009.

## 2.- ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

### 2.1.- CURSOS INTERAMERICANOS

Los cursos interamericanos fueron los siguientes:

#### 2.1.1.- Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD), Ed. 2

La segunda edición del Curso de Formación Profesional sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Civismo Digital se realizó entre el 3 y el 28 de marzo de 2008, Consistió en una fase a distancia en el entorno virtual provisto por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL, Loja-Ecuador), entre el 3 y el 22 de marzo, con 67 participantes, y una fase presencial realizada entre el 24 y el 27 de marzo en la Universidad de Costa Rica (San José, Costa Rica) con participación de 26 cursantes de 9 países: Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Venezuela.

#### 2.1.2.- Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD), Ed. 3

La tercera edición del Curso de Formación Profesional sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Civismo Digital se realizó -totalmente en el entorno virtual provisto por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL, Loja-Ecuador)- entre el 1º al 31 de octubre de 2008, con la participación de 60 cursantes activos de 16 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Haití, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

#### 2.1.3.- Seminario-Taller para Coordinadores de Formación en Civismo Digital (ForCiD), Ed. 1

La primera edición del Seminario-Taller de Actualización Profesional para Coordinadores de Formación en Civismo Digital se realizó, entre Septiembre y Noviembre de 2008, con una programación de noventa (90) horas lectivas, integrada por treinta (30) horas de estudio interactivo en el entorno virtual provisto por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL, Loja-Ecuador), treinta (30) horas de trabajo de campo y treinta (30) horas de taller presencial. La fase virtual, entre el 3 y el 30 de septiembre, reunió a 21 participantes activos provenientes de Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú y República Dominicana. La fase de trabajo de campo en las respectivas comunidades culminó con propuestas fundadas de Formación en Civismo Digital. Dichas propuestas fueron sustentadas, evaluadas y ajustadas en la fase presencial que se desarrolló para América Central (entre el 17 y el 20/11/2008 en la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica) y para los Países Andinos (entre el 24 y el 27/11/2008 en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Loja, Ecuador).

#### **2.1.4. Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico, Ed. 1**

El Instituto Nacional de la Administración Pública de la República Argentina tiene a su cargo el diseño y desarrollo del Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico en el marco de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP), con la supervisión del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). La primera edición se desarrolló entre el 12/05 y el 11/08/2008 con participantes provenientes de las administraciones públicas de la mayor parte de los países de Iberoamérica.

#### **2.1.5. Curso “La transición hacia un nuevo Gobierno Electrónico” (Fundación CEDDET)**

La Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) y el Instituto Nacional de la Administración Pública de España seleccionaron al curso “La transición hacia un nuevo Gobierno Electrónico” –que fuera propuesto por la Coordinación de la RIF-GE- para integrar la oferta de cursos de profundización de la Red de Expertos Iberoamericanos (REI) Gestión Pública durante 2008. La primera edición del curso se dictó entre el 26 de mayo y el 7 de junio de 2008 y la segunda entre el 10 y el 16 de noviembre de 2008.

#### **2.1.6. Curso SEDI-OEA Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico**

La Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) ofrece este Curso desde el año 2003, constituyéndose en el referente de la RIF-GE dentro de la categoría “cursos introductorios con alcance genérico. Tiene una duración de siete (7) semanas, con cien (100) horas lectivas. Durante 2008 se realizaron tanto ediciones abiertas como acotadas por convenio, con altos niveles de satisfacción de los participantes.

### **2.2.- CURSOS EN ARGENTINA**

#### **2.2.1.- Taller de Investigación sobre Formación en Civismo Digital**

A través del taller, desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA, se indagaron en campo las actitudes y disposiciones de potenciales actores para articular prestaciones de Formación en Civismo Digital. De una cohorte inicial de ochenta y dos (82) inscritos concluyeron exitosamente setenta y seis (76) cursantes que tomaron contacto con 295 potenciales Destinatarios, con 221 potenciales Adalides y con 83 potenciales Operadores. Tras la culminación del Seminario-Taller, se dio respuesta a requerimientos formales de tutoría de tesis de grado sobre la temática.

#### **2.2.2.- Seminario-Taller para Coordinadores de Centros Tecnológicos Comunitarios dependientes del Programa para la Sociedad de la Información (Argentina)**

En el marco del Acuerdo de Colaboración y Cooperación suscrito el 27/04/2008 con el Programa Nacional para la Sociedad de la Información (PSI), dependiente de la Secretaría de Comunicación del Poder Ejecutivo Nacional (Argentina), se dictó entre el 3 y el 4 de Junio de 2008 el Primer Seminario-Taller de Formación en Civismo Digital para Coordinadores de Centros Tecnológicos Comunitarios (CTCs). Participaron cincuenta y tres (53) Coordinadores/as de CTCs de todo el país, quienes manifestaron una disposición unánime para ejercer –simultáneamente- los roles de Tutores, Adalides y Operadores dentro de sus comunidades y para constituir a los respectivos CTCs en espacios “naturales” para la práctica del ForCID.

**2.2.3.- Talleres para Tutores, Adalides y Operadores de Formación en Civismo Digital**

Los detalles relativos a estos talleres, desarrollados en el marco del proyecto piloto del Programa ForCiD, con el apoyo de la iniciativa 1@+tú=1€ impulsada por la Fundación CTIC, Gijón-Asturias, España, fueron informados en el Boletín N° 42 de Marzo de 2009. Por Resolución D- 20/08-09 del 19/06/2008. la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires declaró de Interés Provincial a las sucesivas ediciones del Seminario-Taller Intensivo para Tutores de Formación en Civismo Digital.

**3.- PUBLICACIONES Y PRESENTACIONES**

Las publicaciones de la RIF-GE, así como sus presentaciones en encuentros nacionales e internacionales, se reseñarán en un próximo número del Boletín.

**PARA TENER EN CUENTA**

Recensión: Acerca del Gobernanza de TI: Bitácora sobre el Buen Gobierno Corporativo de la Información y sus Tecnologías Afines

Sitio Web: <http://gobernanza.wordpress.com/>

Por Miguel García Menéndez (España)

El sitio Gobernanza de TI, la bitácora sobre el Buen Gobierno Corporativo de la Información y sus Tecnologías Afines fue creada el 2/02/2007 con el ánimo de convertirse en un punto de información, formación y opinión, en español, en materia de dirección y control de las TIC por parte de las organizaciones.

Una buena Gobernanza de TIC requiere:

- a) comportamientos éticos, liderazgo, compromiso y respaldo;
- b) estructuras organizativas, con roles, responsabilidades e interrelaciones bien definidos para la toma de decisiones sobre las inversiones en actividades de la organización soportadas por las TIC;
- c) procesos naturalmente agrupados, y generalmente aceptados, que cubran el Ciclo de Vida completo de las TIC dentro de la organización; y
- d) actividades de supervisión, medición y comunicación.

Cualquier iniciativa dirigida a materializar los referidos requisitos de Buen Gobierno de las TIC dentro de una organización se orientará, en realidad, a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la aportación de valor por parte de las TIC, mitigando los riesgos derivados del empleo de dichas tecnologías y asegurando un adecuado comportamiento en el uso presente y previsible de aquéllas.

Si entendemos a la Gobernanza de TIC como un proceso de toma de decisiones, en cada decisión tomada, pueden diferenciarse tres dimensiones:

a) ¿Quién toma la decisión?, b) ¿Cómo se toma la decisión?, y c) ¿Qué decisión de toma?

La Gobernanza de TIC guarda más relación con el quién y con el cómo (estructuras organizativas para la toma de decisiones), mientras que la cuestión del qué -y particularmente la ejecución de ese qué- queda más en el terreno de la gestión cotidiana de las TIC.

En el panorama de la Gobernanza de TIC, como en muchos otros escenarios tecnológicos, existe la falsa creencia de que las herramientas constituyen la solución definitiva a cualquier problema afrontado por una organización. Ciertas entidades declaran haber implantado un “magnífico marco” de Gobernanza TIC, simplemente por el hecho haber desplegado, por ejemplo, una solución de PPM (Project Portfolio Management).

Este panorama puede comenzar a cambiar con la norma ISO/IEC 38500:2008 Corporate Governance of Information Technology, publicada el 1/06/2008 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC). Se trata de la primera norma internacional referida específicamente a la Gobernanza de las TIC y está basada en la norma australiana AS 8015:2005 Corporate Governance of ICT.

A diferencia de otros marcos para la Gobernanza de TIC, la norma ISO/IEC 38500:2008 proporciona principios generales (**ver sección e-Colaboración en este número del Boletín**) referidos esencialmente a aspectos humanos (responsabilidad, competencias, calidad, cumplimiento, factor humano) más que a procesos automatizados. Esta innovación implica recuperar aspectos éticos fundamentales en el propio concepto de Gobernanza.

### **Nuevo rol de “Gobernador Corporativo de TI”: ¿una oportunidad?**

Ante la creciente toma de conciencia de que la Gobernanza de TIC no debe ser ya una preocupación exclusiva de la Dirección de Informática, sino de la alta dirección en su conjunto, surge una nueva figura en el nivel directivo: el Gobernador Corporativo de TIC (Chief [ITC] Governance Officer, o CGO, como recogería la bibliografía anglosajona).

Los rasgos centrales de este nuevo rol son los siguientes:

#### **La mira puesta en el negocio**

La misión del Gobernador de TIC será proporcionar el debido apoyo al Consejo de Administración y a la Dirección General, procurando maximizar la contribución de las TIC al éxito de la organización y, al mismo tiempo, gestionar y mitigar los riesgos derivados del uso de la tecnología.

#### **El perfil**

Entre las capacidades y habilidades que debe reunir el Gobernador de TIC se destacan las siguientes:

-Conocer las tendencias y los principales modelos organizativos y de dirección de TIC, y saber armonizar y canalizar su valor para la organización, mediante el establecimiento de procesos de implantación y despliegue de marcos de referencia para la gobernanza, la dirección y el control de las TIC en toda la organización;

-Asegurar que las TIC actúen como catalizador para el logro de los objetivos del negocio, mediante la integración de los planes estratégicos de TIC con los de la organización y mediante la sincronización de los servicios TIC con las operaciones de la organización para optimizar los procesos de negocio. A ello contribuirá la definición y desarrollo de una estrategia tecnológica para la organización;

-Garantizar que, tanto el área TIC, como las áreas de negocio, cumplen con sus responsabilidades sobre la gestión del valor: esto es, que las nuevas inversiones en actividades apoyadas en tecnología producen el beneficio esperado y aportan un valor al negocio;

-Asegurar la existencia y puesta en marcha de marcos apropiados para identificar, evaluar, mitigar, gestionar, comunicar y supervisar los riesgos del negocio relacionados con las TIC, con base en un proceso continuo y analítico de gobierno de los riesgos de la organización;

-Asegurar que el área de TIC disponga de recursos suficientes, competentes y capaces para concretar los objetivos estratégicos presentes y previsibles, así como para responder a las demandas del negocio, a través de una gestión “óptima” de la inversión, el uso y la asignación de los activos tecnológicos (personas, aplicaciones, infraestructuras e información), con base en un proceso continuo de planificación, gestión y optimización de activos, recursos y operaciones de TIC;

-Asegurar, en colaboración con las partes pertinentes, que se establezcan metas e indicadores de aporte de las TIC al negocio, y que éstos sean supervisados mediante procesos continuos de medición, gestión y evaluación del rendimiento;

Actuar como impulsores del cambio cultural y organizativo dentro de la organización, a través de oportunos y sostenidos programas de comunicación y gestión del cambio, en paralelo con la implantación de las nuevas prácticas y procesos adoptados.

Se trata, en definitiva, de habilidades y actividades directamente relacionadas con la definición, establecimiento y mantenimiento de un conjunto de mecanismos de Gobernanza de TIC orientados a asegurar la sincronía con el gobierno corporativo de la organización, a controlar el entorno de TIC y la información de negocio mediante la puesta en marcha de buenas prácticas, así como a garantizar la conformidad con los requisitos externos e internos a que esté sujeta la organización.

A partir del perfil descrito para estos nuevos directivos cabría preguntarse: ¿están los actuales responsables de TIC, tanto en organizaciones del sector público como del privado, preparados para asumir ese nuevo rol?

Tal vez convendría reformular la pregunta de esta manera: la aparición de este nuevo perfil - CGO - en los niveles de alta dirección, ¿no constituye una oportunidad única de crecimiento dentro de las organizaciones?

## NOTICIAS

**1.- Curso RIF-GE sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD)**

La Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) anuncia el lanzamiento de la Cuarta Edición del Curso sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD), la cual se desarrollará totalmente en línea entre el 11 de mayo y el 12 de Junio de 2009.

Informes e inscripción: Los interesados podrán acceder a información y completar el formulario de inscripción en línea disponible en el siguiente enlace:

[http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/20\\_es.aspx](http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/20_es.aspx)

A los candidatos seleccionados se les comunicará el procedimiento para realizar el pago.

**Plazo para inscribirse: lunes 04 de mayo de 2009.**

**2.- Curso RIF-GE de Formación en Civismo Digital (ForCiD)**

La Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del COLAM-OUI anuncia el lanzamiento de la Primera Edición del Curso de Formación en Civismo Digital (ForCiD), la cual se desarrollará totalmente en línea entre el 13 de julio al 14 de agosto de 2009.

Para inscribirse es necesario haber aprobado el Curso sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (mayor información: [http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/20\\_es.aspx](http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/20_es.aspx))

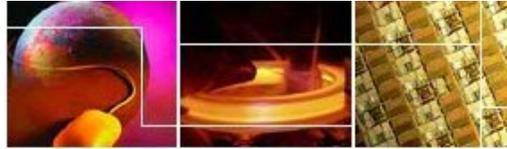
Informes e inscripción: Los interesados podrán acceder a información y completar el formulario de inscripción en línea disponible en el siguiente enlace:

[http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/21\\_es.aspx](http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/21_es.aspx)

A los candidatos seleccionados se les comunicará el procedimiento para realizar el pago.

**Plazo para inscribirse: lunes 06 de julio de 2009.**

## ENLACES DE INTERÉS



AHCIET Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones  
<http://www.ahciet.net/>

AS8015-2005 - Australian Standard for Corporate Governance of Information and Communication Technology (ICT)  
<http://www.ramin.com.au/itgovernance/as8015.html>

ASETA Asociación de Empresas de Telecomunicaciones de la Comunidad Andina  
<http://www.aseta.org>

Asian IT Case Series. Resource for educators, students and practitioners of TI management  
<http://aitcs.nus.edu.sg/aitcs-involved.html>

ATI (España): Dirección avanzada de proyectos informáticos  
<http://www.ati.es/novatica/2007/189/Nv189-Presentacion.pdf>

ATI (España): Gobierno de las TIC  
<http://www.ati.es/novatica/2008/191/Nv191-Presentacion.pdf>

Australia. Australian Public Service Commission (APSC): Australian Government use of information and communication technology.  
<http://www.apsc.gov.au/mac/technology.htm>

Best Management Practice Website (Sitio oficial ITIL)  
<http://www.best-management-practice.com/>

Canadá: Comisión Canadiense de Radio, TV y Telecomunicaciones  
<http://www.crtc.gc.ca/>

Comisión Europea: Buenas Prácticas sobre experiencias de colaboración y coordinación entre organismos, para el análisis y estudio de la Sociedad de la Información en Europa: Observatories Network. Elena Ruiz  
[http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia\\_elenar Ruiz.ppt](http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia_elenar Ruiz.ppt)

Comisión Europea: epractice.eu; 2nd European Summit, Madrid, 24-25 January 2008, Emilio Castrillejo, IDABC Programme, European Commission  
[http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia\\_emilio\\_castrillejo.pdf](http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia_emilio_castrillejo.pdf)

Comisión Europea: IT Governance: Estrategia, Gestión y Medida. Antoni Bosch  
[http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia\\_antoni\\_bosch.ppt](http://www.2ndeuropeansummit.es/ponencias/ponencia_antoni_bosch.ppt)

Diario El País (España): Consecuencias de la falta de buen gobierno TIC: Siete hospitales se quedan seis horas sin sistema Informático. Diario El País. 19.10.2008 (Ej.)  
[http://www.elpais.com/articulo/madrid/hospitales/quedan/horas/sistema/informatico/elpepuespmad/20081019elpmad\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/madrid/hospitales/quedan/horas/sistema/informatico/elpepuespmad/20081019elpmad_2/Tes)  
<http://apiscam.blogspot.com/2008/10/nota-de-prensa-con-respecto-la-cada-del.html>

Dinamarca: National IT and Telecom Agency. Ministry of Science, Technology and Innovation. Denmark  
<http://en.itst.dk/>

EE.UU.: Chief Information Officers Council: Current state of e-government and look ahead to 2009:  
[http://www.cio.gov/index.cfm?function=spotlight\\_2](http://www.cio.gov/index.cfm?function=spotlight_2)

EE.UU.: Chief Information Officers Council: IT Workforce Committee  
<http://www.cio.gov/index.cfm?function=itwstatement>

EE.UU.: Comisión Federal de Comunicaciones  
<http://www.fcc.gov/>

EE.UU.: National Association of State Chief Information Officers (NASCIO)  
<http://www.nascio.org/>

EE.UU.: National Association of State Chief Information Officers (NASCIO) Publicaciones  
<http://www.nascio.org/publications/>

Enter (España): Cloud computing: ¡un futuro brillante! José Antonio Fernández. Nota Enter ie. 2009  
<http://www.enter.es/enter/mybox/cms/10550.pdf>

España: Libro blanco de contenidos digitales. 2008. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. España  
<http://www.red.es/publicaciones/articulos/id/2660/libro-blanco-contenidos-digitales-2008.html>

España. Proyecto Aporta: Reutilización de la información del sector público  
<http://www.aporta.es/>

European Competitive Telecommunications Association  
<http://www.ectportal.com/en/>

European Telecommunications Network Operators' Association  
<http://www.etno.be/>

Gartner: IT Risk. Turning Business Threats into Competitive Advantage George Westerman. Richard Hunter Harvard Business School Press. June 2007  
[http://www.gartner.com/5\\_about/news/gartner\\_press/Westerman\\_intro.pdf](http://www.gartner.com/5_about/news/gartner_press/Westerman_intro.pdf)

Global VSAT Forum  
<http://www.gvf.org/>

Google book: Best practice for security management

[http://books.google.es/books?id=1ANBY4CEQ0cC&dq=%22Central+Computer+and+Telecommunications+Agency%22&printsec=frontcover&source=bl&ots=xM-0sLCgVz&sig=dThX4iNDt6mWp6y5aEblxbrWGDY&hl=es&ei=S-jKSZ3wEcZJtgfJ2anbCQ&sa=X&oi=book\\_result&resnum=5&ct=result#PPP1,M1](http://books.google.es/books?id=1ANBY4CEQ0cC&dq=%22Central+Computer+and+Telecommunications+Agency%22&printsec=frontcover&source=bl&ots=xM-0sLCgVz&sig=dThX4iNDt6mWp6y5aEblxbrWGDY&hl=es&ei=S-jKSZ3wEcZJtgfJ2anbCQ&sa=X&oi=book_result&resnum=5&ct=result#PPP1,M1)

Government Technology (GovTech): Government Technology Guidebooks

<http://www.govtech.com/625341>

Government Technology (GovTech): Portal Government Technology

<http://www.govtech.com/>

IESE (España): Criterios de adopción de las tecnologías de información y comunicación. Josep Valor y Sandra Sieber, Sistemas de la Información, IESE Francesc Miralles, Sistemas de la Información, UPF

[http://www.iese.edu/es/files/Dos\\_AdopcionTIC\\_05\\_tcm5-7155.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Dos_AdopcionTIC_05_tcm5-7155.pdf)

Information Technology Service Management Forum

<http://www.itsmf.es/>

International Congress of E-government (ICEG): 3rd International Conference on E-Governance. ICEG2005

<http://www.iceg.net/download/E-Governance.pdf>

International Congress of E-government (ICEG): Classification of IT Governance Tools for Selecting the Suitable One in an Enterprise. Fatemeh NasserEslami, Mehdi Fasanghari and Ali Abdollahi

[http://www.iceg.net/2007/books/2/8\\_305\\_2.pdf](http://www.iceg.net/2007/books/2/8_305_2.pdf)

ISACA (Information Systems Audit and Control Association): en español

<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Espanol&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=57&ContentID=8719>

ISACA: Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition

<http://www.isaca.org/ContentManagement/ContentDisplay.cfm?ContentID=39649>

[http://www.itgi.org/Template\\_ITGI.cfm?Section=ITGI&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=6607](http://www.itgi.org/Template_ITGI.cfm?Section=ITGI&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=6607)

ISACA: Estándar COBIT.

<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=55&ContentID=7981>

[http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members\\_and\\_Leaders/COBIT6/Obtain\\_COBIT/Cobit4.1\\_Brochure.pdf](http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/Cobit4.1_Brochure.pdf)

ISACA: IS Standards, Guidelines and Procedures for Auditing and Control Professionals Code of Professional Ethics IS Auditing Standards, Guidelines and Procedures IS Control Professionals Standards

<http://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Standards2&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=45696>

ISACA Madrid: Estándares de auditoría, seguridad, control y buen gobierno de las TIC. 23 y 24 de Noviembre 2009

<http://www.isacamadrid.es/uploads/doc/BOLETIN%20DE%20EST%20C3%81NDARES%20EN%20AUDITOR%20C3%8DA,%20SEGUR.,%20CONTR.%20EN%20LAS%20TIC.pdf>

ISACA: Serving IT Professionals (Previously known as the Information Systems Audit and Control Association) ISACA has more than 175 chapters established in over 70 countries worldwide  
<http://www.isaca.org/>

ISO: ISO 27000 Sistemas de gestión de la seguridad de la información  
<http://www.iso27000.es/>

ISO: Preparándose para la Auditoria de Seguridad — Recomendaciones para Auditores de TI Principiantes  
[http://www.iso27000.es/download/Preparing\\_for\\_the\\_Security\\_Audit.pdf](http://www.iso27000.es/download/Preparing_for_the_Security_Audit.pdf)

ISO/IEC 20000: el estándar para la Gestión de Servicios TI. Alejandro M. Pérez Sánchez. Gerente Dirección de Tecnología y Sistemas de Telefónica Gestión de Servicios Compartidos. Secretario WG25-AENOR-ISO/EC “Gestión y Buen Gobierno de TI”  
[http://www.uc3m.es/portal/page/portal/congresos\\_jornadas/congreso\\_itsmf/ISO%2020000%20-%20El%20estandar%20para%20la%20gestion%20de%20servicios%20TI.pdf](http://www.uc3m.es/portal/page/portal/congresos_jornadas/congreso_itsmf/ISO%2020000%20-%20El%20estandar%20para%20la%20gestion%20de%20servicios%20TI.pdf)

ISO/IEC 20000: Gestión de servicios TI  
<http://www.isoiec20000certification.com/about/whatis.asp>

ISO/IEC 38500:2008: Corporate governance of information technology  
<http://www.38500.org/>

IT Governance (Reino Unido)  
<http://www.itgovernance.co.uk/>

IT Governance: gestión de riesgos tecnológicos: Buenas prácticas de gobierno de la seguridad de la información. 2005  
<http://www.execed.ie.edu/img/download/programas/446.pdf>

ITGI (The IT Governance Institute): Best practices  
[http://www.itgi.org/template\\_ITGI.cfm?Section=Best\\_Practices&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=44&ContentID=6574](http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=Best_Practices&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=44&ContentID=6574)

ITGI (The IT Governance Institute): Case studies  
[http://www.itgi.org/template\\_ITGI.cfm?Section=Case\\_Studies1&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=40&ContentID=6600](http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=Case_Studies1&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=40&ContentID=6600)

ITGI (The IT Governance Institute): IT Governance Institute  
<http://www.itgi.org/>

ITGI (The IT Governance Institute):  
Reunión informativa del Consejo sobre la Gobernabilidad TI. Governance Institute. Deloitte & Touche  
[http://www.itgi.org/Template\\_ITGI.cfm?Section=ITGI&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=6607](http://www.itgi.org/Template_ITGI.cfm?Section=ITGI&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=6607)

ITGI (The IT Governance Institute):  
The Balanced Scorecard and IT Governance By Wim Van Grembergen, Ph.D.  
<http://www.itgi.org/ContentManagement/ContentDisplay.cfm?ContentID=33582>

## ITIL. Glosario

[http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITILV3\\_Glossary\\_Spanish\\_v3.1.24.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITILV3_Glossary_Spanish_v3.1.24.pdf)

Joensuu University (Finlandia): An Overview of PhD Research Work and the Progress Made on a Holistic Approach for IT Governance in the Public Sector Organizations in a Developing Country. A Case Study of Tanzania IPID ICT4D PG Symposium. 2008. September 7-9, Joensuu, Finland. Edephonce N. NFuka

[http://cs.joensuu.fi/ipid2008/abstracts/ITGovernance\\_ApproachAndProgress ICT4D-Finland\\_Joensuu.pdf](http://cs.joensuu.fi/ipid2008/abstracts/ITGovernance_ApproachAndProgress ICT4D-Finland_Joensuu.pdf)

## La auditoría del gobierno electrónico:

El gobierno en línea en Canadá. Richard Brisebois. Étienne Robillard. 18º Seminario Naciones Unidas/INTOSAI

[http://members.magnet.at/intosai/Level6/6\\_18\\_VN\\_INT\\_Seminar/Kanada\\_S.pdf](http://members.magnet.at/intosai/Level6/6_18_VN_INT_Seminar/Kanada_S.pdf)

Libro: Más allá de Google. 2008. Jorge Juan Fernández García

[http://www.infonomia.com/pdf/Mas\\_alla\\_de\\_Google\\_2008\\_v8.pdf](http://www.infonomia.com/pdf/Mas_alla_de_Google_2008_v8.pdf)

Libro: Routledge Handbook of Internet Politics. Andrew Chadwick & Philip N. Howard

<http://www.handbook-of-internet-politics.com/>

Localret: El bon govern de les TIC a l'Administració: una necessitat urgent Nacho Alamillo. Responsable d'assessorament i recerca de CATCert. Assessor TIC de la Comissió Nacional d'Accés i Tria de Documentació de Catalunya Grup Directiu europeu de Seguretat de les Xarxes i de la Informació

<http://www.localret.net/jornades/materials/ptcal/catcert.pdf>

Mc Kinsey. (Dinamarca): Establishing good IT governance in the public sector. Detlev Hoch. Miguel Payán. March 2008

[http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/transforming\\_government/2008/0803\\_TG\\_it\\_governance.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/transforming_government/2008/0803_TG_it_governance.pdf)

Mejores prácticas de gestión TI. 2008. España

<http://espana.bit-center.com/>

MIT: Libro: Governance and Information Technology From Electronic Government to Information Government Viktor Mayer-Schönberger and David Lazer

<http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid=11259>

Network Magazine India: Enterprise IT governance - The obvious step. 2003

<http://www.networkmagazineindia.com/200301/cover5.shtml>

Pepperdine University. Graziadio School of Business and Management The IT Governance Road Map

<http://gbr.pepperdine.edu/053/itmatters.html>

Pink Elephant: 5ta. Conferencia Anual de IT Service Management. Mayo 20-21, 2009

<https://www.pinkelephant.com/es-MX/Products/Conferences/ITM09.htm>

Pink Elephant. Los Expertos en Administración de Servicios de TI

<https://www.pinkelephant.com/es-MX/>

Regulatel: Foro Latinoamericano de Entes Reguladores de Telecomunicaciones

<http://www.regulatel.org/>

Singapur: Singapore e-Government Leadership Centre  
<http://www.egl.sg/eglHome.htm>

UNAM (México): Consejo Asesor de Cómputo.  
<http://www.cac.unam.mx/>

UNAM (México): Marco estratégico en TIC. UNAM. Propuesta para discusión 2007.  
<http://www.cac.unam.mx/documentos/Marco%20Estrategico%20TIC%20UNAM%202007.pdf>

UNESCO: Etapas hacia las Sociedades del Conocimiento. Material de referencia para comunicadores. Unesco. Inter Press Service. 2008  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001798/179801S.pdf>

UNiTIL: Gobierno y Gestión de TIC basado en ITIL. Eugenio Fernández Dpto. Lenguajes y Sistemas Informáticos I, Universidad Rey Juan Carlos  
[http://www.uc3m.es/portal/page/portal/congresos\\_jornadas/congreso\\_itsmf/UNiTIL%20Gobierno%20y%20Gestion%20de%20TIC%20basado%20en%20ITIL.pdf](http://www.uc3m.es/portal/page/portal/congresos_jornadas/congreso_itsmf/UNiTIL%20Gobierno%20y%20Gestion%20de%20TIC%20basado%20en%20ITIL.pdf)

Universidad Arturo Prat (Chile): Auditoria a las tecnologías de la información: Mapa:  
<http://www.unap.cl/~setcheve/ati/map.htm>

Universidad Arturo Prat (Chile): Auditoria a las tecnologías de la información: Contenidos:  
<http://www.unap.cl/~setcheve/ati/contents.htm>

University of Tasmania (Australia): IT Control in the Australian Public Sector: an international comparison  
<http://eprints.utas.edu.au/753/1/ePrintsVersionLiuECIS13.pdf>

Wikipedia: COBIT Control Objectives for Information and related Technology (Objetivos de Control para la información y Tecnologías relacionadas). Definición de Wikipedia  
<http://es.wikipedia.org/wiki/COBIT>

Wikipedia: Gobernanza de TI. Definición de Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gobernanza\\_de\\_TI](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobernanza_de_TI)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_technology\\_governance](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology_governance)

Wikipedia: ITIL. Information Technology Infrastructure Library. Definición Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](http://es.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library)

Wikipedia: Service level agreement.  
Definición Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Service\\_Level\\_Agreement](http://es.wikipedia.org/wiki/Service_Level_Agreement)

Wikipedia: Val IT. Definición de Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Val\\_IT](http://es.wikipedia.org/wiki/Val_IT)

Zachman Framework  
<http://www.zachmaninternational.com/index.php/the-zachman-framework>

Nota: Invitamos a todos los lectores a sugerirnos la inclusión de recursos y a avisarnos en caso de que alguno de los vínculos publicados se hallara dañado. Con esta colaboración podremos ofrecer un mejor material. Dirigir sus sugerencias y avisos a: Javier Sáenz Coré [jsaenzcore@gmail.com](mailto:jsaenzcore@gmail.com)

(\*) Agradecemos la colaboración recibida de Javier Sáenz Coré (Argentina) en la selección de enlaces. El correcto funcionamiento de los URL indicados en cada una de las referencias de esta sección fue verificado entre los días 29 y 30/03/2009.