



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

# FORO e-GOBIERNO OEA | BOLETÍN

IDRC  CRDI



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada 

## TABLA DE CONTENIDO

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES	3
▪ PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS	28
▪ EN ESTE NÚMERO DE BOLETÍN	31
▪ PARA TENER EN CUENTA	33
▪ ENLACES DE INTERÉS	36

### 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



Las alianzas público-privadas (APP) están emergiendo como un poderoso instrumento en la implementación de políticas públicas. Si bien el concepto de APP engloba una diversidad de esquemas de participación de los sectores público y privado, la lógica básica en las iniciativas vinculadas al e-Gobierno es la siguiente: a) la Administración necesita disponer de una determinada infraestructura TIC para proveer servicios a los ciudadanos, b) un conjunto de instituciones del sector privado -con la especialización adecuada- ofrecen diseñar, financiar, construir, gestionar y mantener esa infraestructura, a cambio de una renta, y c) la Administración selecciona a los oferentes que en mayor medida satisfacen los criterios y parámetros establecidos.

Las APP permiten aprovechar la capacidad técnica y de gestión disponibles en el sector privado, en beneficio de los destinatarios de las prestaciones. La separación entre principal (Administración) y agente (instituciones del sector privado), permite a la Administración concentrarse -como responsable por la provisión del servicio- en la formulación de objetivos y políticas, la definición de estándares de servicio y el control de cumplimiento, mientras que el sector privado toma a su cargo la ejecución de lo convenido con los niveles de disponibilidad y calidad acordados.

Dado que cada proceso de APP involucra una compleja articulación de diversas dimensiones (estratégica, normativa, contractual, administrativo-organizacional, económico-financiera, informativa, procesual, de servicio, tecnológica, operativa y de gestión), su análisis, negociación y gestión requieren la existencia de un entorno organizativo y legislativo favorecedor de este tipo de relaciones, así como la participación coordinada de diversos funcionarios y expertos. Este número del Boletín, tiene el propósito de aportar elementos de juicio acerca del estado de la cuestión en iniciativas vinculadas al e-Gobierno, a través del análisis de experiencias transitadas en diversos países.

El equipo de e-Gobierno de la OEA asigna alta relevancia a las diversas modalidades de Alianza Público-Privada para el avance del e-Gobierno y promueve el intercambio de experiencias entre los gobiernos de las Américas para capitalizar los beneficios de dichas alianzas para los destinatarios de los servicios de e-Gobierno.

**ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)**  
**Secretaría de Asuntos Políticos (SAP)**  
**Departamento para la Gestión Pública Efectiva**

## TEMA DEL MES

## 1.- ENTREVISTAS

## Entrevista a Renata Vilhena

Secretaria de Estado de Planeamiento y Gestión, Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil

*Por José Luis Tesoro, Argentina***1.- ¿Cuáles son, a tu criterio, las motivaciones e intereses más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las Alianzas Público Privadas (APP) son una nueva forma de relación entre los gobiernos y el sector privado. La iniciativa privada aporta su capacidad de invertir y de financiar, su flexibilidad y su competencia gerencial, mientras que el sector público asegura la satisfacción del interés público.

Durante los últimos años estamos viendo un aumento de estas alianzas para el desarrollo y operación de infraestructura, especialmente la vinculada al área de transportes. Si bien inicialmente las APP fueron proyectadas para el área de infraestructura económica –aeropuertos, puentes, carreteras- existe una creciente aceptación en el Gobierno de Minas Gerais para utilizarlas en la cobertura de necesidades de infraestructura social, tales como servicios complementarios en salud y educación, penitenciarías o tratamiento de residuos sólidos. En relación a la atención al ciudadano, uno de los componentes del e-Gobierno, estamos en proceso de contratación, vía APP, de la concesión para implantar y gestionar 6 Unidades de Atención Integrada (UAI), garantizando altos patrones de calidad y eficiencia.

La cooperación con el sector privado a través de las APP puede ofrecer un conjunto de beneficios, entre los cuales destacamos los siguientes:

- a. Ejecución más rápida: la atribución al sector privado de la responsabilidad de construcción y operación, combinada con pagos relacionados con la disponibilidad de los servicios convenidos, ofrece importantes incentivos para que el sector privado ejecute los proyectos e inicie la provisión de los servicios en cortos períodos de tiempo;
- b. Reducción de costos: en los proyectos de operación y mantenimiento de servicios, el sector privado tiene fuertes incentivos para minimizar los costos a lo largo de toda la vida del proyecto, algo que es intrínsecamente difícil de conseguir con las limitaciones del modelo tradicional de contratación en el sector público;

- c. Mejor tratamiento del riesgo: un principio fundamental de cualquier APP es la atribución del riesgo con mejores condiciones y menor costo para su gestión. En vez de maximizar la transferencia del riesgo al ente privado, el objetivo aquí es perfeccionar su tratamiento, para garantizar el logro del mejor valor;
- d. Mejores incentivos para un buen desempeño: el aliado privado puede ser premiado por mejorar su gestión y su desempeño en un determinado proyecto.
- e. Mejor calidad del servicio: la experiencia internacional sugiere que la calidad de los servicios provistos en el ámbito de una APP es mejor que la normalmente alcanzada con el modelo tradicional de contratación en el sector público. Esto puede reflejar una mejor integración de los servicios con el apoyo de las TIC, mejora en las economías de escala, mayor innovación en la prestación de servicios, mayores incentivos al desempeño, así como el efecto disuasorio de las sanciones normalmente previstas en los contratos de APP;
- f. Generación de ingresos adicionales: el aliado privado puede generar ingresos adicionales provenientes de terceros mediante la comercialización de la capacidad de reserva ociosa o de activos excedentes, reduciendo así el costo para el sector público.
- g. Valorización comercial de activos del sector público: el sector público invierte cuantiosos recursos en el desarrollo de activos en áreas como defensa y tecnología de punta, con sistemas de información que generalmente son sólo utilizados en una pequeña gama de aplicaciones en el ámbito público. La posibilidad de incorporar los conocimientos del sector privado para explorar una mayor gama de aplicaciones para esos activos puede resultar en una valorización de los mismos para el sector público;
- h. Fortalecimiento de la gestión pública: al delegar la prestación de servicios públicos, el gobierno puede concentrarse en las funciones de regulación, planificación y control de desempeño del servicio, en vez de tener que acompañar cotidianamente la gestión de entrega del servicio.

## 2.- ¿Cómo visualizas las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos de América Latina en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Por tratarse de acuerdos de largo plazo entre gobierno y empresas privadas, las APP deben ser articuladas con sumo cuidado; exigen la mayor seriedad y no admiten improvisaciones.

Diversos estudios realizados en el Gobierno de Minas Gerais muestran que el modelo de APP es más conveniente en áreas con tecnologías relativamente estables. En aquellas áreas que experimentan rápidos cambios tecnológicos resulta más difícil contratar servicios de largo plazo, dado que las tecnologías pueden tornarse reiteradamente ineficientes o hasta obsoletas durante la vida del proyecto. Los paradigmas de la Tecnología de la Información han exhibido notorios cambios a través de su evolución desde las grandes instalaciones centrales (mainframes), el computador de escritorio (desktop), el modelo cliente-servidor y los servidores localizados centralmente, para llegar a las aplicaciones basadas en la web, todo ello durante las últimas dos décadas. De manera análoga, cambian vertiginosamente, los costos de procesamiento y almacenamiento de datos. Esos cambios en los paradigmas tecnológicos y en los costos se constituyen en un desafío crucial para aquellos contratos que especifican la prestación de servicios durante plazos de entre diez y veinte años, los cuales deben incorporar cláusulas de contingencia, de re-equipamiento tecnológico y quizás de renegociación.

Los proyectos de APP deben ser justificados primeramente con base en el criterio de eficiencia. Para apreciar y fundar la justificación de proyectos de APP, las unidades responsables concentran su atención en la eficiencia y en el valor para el negocio. Evalúan si existen ganancias significativas de eficiencia mediante la transferencia del proyecto (y sus riesgos) al sector privado. Las restricciones presupuestarias no son –por sí– un fundamento válido para justificar un proyecto de APP. Dado que, desde la perspectiva presupuestaria, las APP sustituyen gastos actuales por pasivos futuros para el gobierno, podrían hasta empeorar los problemas presupuestarios en el largo-plazo. Sin embargo, es posible recurrir a las APP durante períodos temporales específicos de restricciones presupuestarias.

### 3.- ¿Cuáles son los factores que -a tu juicio- determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

La creación de un ambiente adecuado para el desarrollo e implantación de proyectos de APP representa un complejo desafío. Algunos de los aspectos por contemplar son los siguientes:

- a. **Implantación del marco legal:** la institucionalización comienza por una legislación adecuada, ampliamente debatida con la sociedad. En la actualidad disponemos de una legislación que regula genéricamente a las APP. La tendencia avanza hacia la elaboración de legislaciones enfocadas en aspectos específicos de cada área de posible aplicación de la APP, por ejemplo e-Gobierno.
- b. **Alto nivel de compromiso en el gobierno y en la sociedad:** creación de un ambiente de transparencia, por medio de la discusión entre los diversos sectores y actores involucrados, interesados y destinatarios del servicio.
- c. **Unidad APP:** creación de un centro de conocimiento y soporte técnico, con personal altamente capacitado y dedicado exclusivamente a la coordinación de los programas de APP.
- d. **Gobernanza y credibilidad:** dado que se trata de transformar un proyecto de gobierno en un instrumento de Estado, es fundamental la forma en que el Estado se organiza para edificar una estructura institucional sostenible.
- e. **Proyectos-piloto:** selección fundada de proyectos TIC que puedan generar experiencias replicables.
- f. **Adopción de la cultura de alianzas:** el mercado TIC brasileño tendrá una relevante evolución durante los próximos años -con la implantación de polos tecnológicos como el Puerto Digital en el estado de Pernambuco y del Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BH-TEC) en el estado de Minas Gerais. En ese marco deberá transitarse una evolución desde la actual actitud de desconfianza hacia una postura abierta a la cooperación entre el sector privado y el poder público. La construcción de ese proceso requiere un constante diálogo del sector público con la iniciativa privada y con la sociedad.
- g. **Gestión del Conocimiento:** diseminación masiva de conceptos y prácticas de APP, particularmente en lo relativo a las innovaciones de este nuevo instrumento contractual.
- h. **Visión de largo plazo:** adecuada comprensión de las características intrínsecas de los contratos de largo plazo.

**4.- ¿Podrías reseñar las características de la alianza específica en la que participas?**

El Gobierno de Minas Gerais puso en marcha en 2009 la modelación APP de un proyecto piloto para construir y operar seis (6) Unidades de Atención Integrada (UAIs) al ciudadano.

Las UAIs reúnen, en un mismo espacio físico y en forma integrada, a varios órganos y entidades de las tres esferas de gobierno (federal, estadual y municipal), procurando mejorar la calidad de los servicios públicos prestados directamente al ciudadano. Las UAIs tienen como objetivos: a) constituirse en ejemplo-patrón en materia de atención al ciudadano para los órganos e instituciones gubernamentales, b) constituirse en “laboratorio” de innovaciones en los servicios ofrecidos; y c) contribuir con la reforma del Estado, a partir de la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

El Proyecto APP-UAI consiste en la concesión administrativa de la implantación y gestión de Unidades de Atención Integrada, garantizando altos patrones de calidad y eficiencia, en los siguientes municipios del estado de Minas Gerais: Betim, Governador Valadares; Montes Claros; Varginha, Uberlândia; Juiz de Fora, El aliado privado será responsable de: a) financiar el emprendimiento; b) adaptar o construir la infraestructura (unidades físicas, mobiliario, equipamientos TIC, enlace) y contratar y entrenar al recurso humano; c) mantener operativa la estructura de la unidad; d) realizar la atención por encima de los niveles mínimos establecidos, y e) exhibir en línea los datos de la atención provista mediante un sistema de gestión de atención.

El ente público será responsable de: a) planear, regular, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios UAI; b) contratar o convenir la instalación de órganos públicos o de entidades integrantes de la administración indirecta de distintos entes federados; y c) remunerar al ente privado, inclusive con la aplicación de indicadores de desempeño.

El plazo previsto de la concesión es de 20 años. El promedio mensual previsto es de aproximadamente 96 mil atenciones totales para todas las Unidades. El proceso licitatorio de la APP se inició en junio de 2010 con la publicación de la convocatoria oficial. En la actualidad el equipo del gobierno está evaluando las propuestas comerciales y financieras de los oferentes, previéndose la firma del contrato con los adjudicatarios en noviembre de 2010.

**5.- ¿Podrías trazarnos un panorama prospectivo de las expectativas relativas a las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Dado que la ley de las APP en Brasil es relativamente nueva, muy pocos proyectos TIC fueron implementados en el marco de sus disposiciones. Además de la implantación de las UAIs se halla en proceso la implantación de un Centro de Datos para el Banco Do Brasil y la Caixa Econômica utilizando el marco de las APP. Estos proyectos serán importantes referentes para la implementación de futuros proyectos.

**Entrevista a Lan Nguyen****Directora, Business Enablement and Client Services, Gobierno de la Ciudad de Toronto, Canadá***Por Ester Kaufman, Argentina***1.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Lo primero que debemos definir es el objetivo desde el cual se piensan las alianzas. Para el caso de Canadá, el objetivo está centrado en el ciudadano, abriéndose así un cúmulo de oportunidades para mejorar los e-Servicios a través de alianzas público privadas.

Cada situación debe ser analizada específicamente con las distintas partes involucradas y en sintonía con los destinatarios del servicio o la información; por ejemplo, cuándo se solicita el apoyo de instituciones no públicas, en qué condiciones debe resolverse, a qué instituciones se les asignarán fondos para realizar sus tareas o, en su defecto, se trabajará junto con ellas sin contraprestación monetaria. Por ejemplo, en el caso de servicios para inmigrantes de un determinado origen, quienes mejor interpretan su situación son las comunidades que los nuclea. Ellas son las que pueden hacerse cargo, de la mejor manera, del contexto cultural del inmigrante que requiere servicios. En algunos casos podrá ser conveniente traducir los requerimientos al propio idioma del inmigrante. Muchas veces los call centers delegan la traducción de los requerimientos y de sus respuestas a las propias asociaciones de inmigrantes. Pongamos otro ejemplo, si un inmigrante está desempleado, son esas asociaciones las más indicadas para ayudarlo a completar formularios, elaborar su currículum o indicarle oportunidades de capacitación conforme a las demandas del mercado. Esto último podría también derivarse a otras organizaciones no vinculadas a la comunidad específica ni pertenecientes al gobierno.

Respecto de qué tipos de asociaciones o individuos pueden constituirse en aliados comprometidos (“stakeholders”), Canadá tiene “public stakeholders” de diversos tipos:

- a. Voluntariado: ciudadanos que cooperan en algún servicio, sin requerir contraprestación monetaria.
- b. Comunidades específicas: ayudan a proveer una mejor conexión con sus connacionales de origen, con o sin contraprestación monetaria.
- c. Asociaciones de defensa de determinados derechos: ayudan a comprender mejor los requerimientos de los interesados o afectados.
- d. Grupos de ciudadanos: participan en reuniones formales para opinar y sugerir acerca de políticas públicas, junto con los representantes políticos.

e. Instituciones diversas: incluye cámaras de comercio y empresarias, sindicatos, universidades, colleges, bancos, etc.

La creciente conciencia acerca de la participación y la colaboración ciudadana dio lugar al surgimiento de muchas ONGs que, en algunos casos, terminan siendo stakeholders en algún punto de apoyo a la entrega de servicios.

Otro ejemplo de las oportunidades que ofrecen estas alianzas: Supongamos que alguien quiere desarrollar un negocio pero no dispone de suficiente dinero para financiarlo. Elabora un plan de negocios y lo presenta en una entidad bancaria, la cual lo apoyará para conectarse con distintos programas gubernamentales de ayuda destinados a pequeñas empresas. También puede suceder que reciba orientación y guía del propio gobierno para dirigirse hacia distintas fuentes opcionales de financiamiento. Los programas de apoyo son múltiples; por ejemplo, el gobierno federal ayuda a emprendedores jóvenes, el gobierno de Ontario asiste a emprendedores, las universidades y colleges también tienen programas relativos a incubadoras para proyectos de innovación y su comercialización, las cámaras empresarias disponen también de programas de asistencia a emprendedores.

El mismo banco, cuando un emprendedor lo consulta, puede sugerirle: “Usted tiene que tomar contacto con el gobierno, diríjase al Canadá Business Centre, o a Enterprise Toronto; ingrese al sitio web y allí encontrará toda la información disponible”.

Para el inicio de un emprendimiento, el gobierno de Toronto ofrece orientación por vía virtual y ayuda presencial a través de sus propias dependencias, abriendo posibilidades para asistir a cursos, acceder a tutoriales, disponer de apoyo en la elaboración del plan de negocios, etc.

Cuando el emprendedor contrata personal, puede recurrir nuevamente a la asistencia gubernamental para capacitarlo. El gobierno dispone de fondos para apoyar ese entrenamiento, cuya ejecución estará a cargo de alguna institución no gubernamental. Si estos fondos, provenientes de programas vinculados a la generación de empleo, fueran entregados a la burocracia gubernamental, posiblemente terminarían sin utilizarse o se utilizarían tardíamente.

Las amenazas que traen consigo las alianzas en materia de e-Gobierno están asociadas a los riesgos de delegar responsabilidad gubernamental en servicios que involucran cuestiones de privacidad y datos personales. Es por ello que los servicios altamente sensibles en esas cuestiones quedan a cargo del gobierno.

Quizás podría pensarse que las alianzas público-privadas para la implementación de servicios de e-Gobierno ponen en riesgo la calidad de esos servicios. Pero no es así, los gobiernos canadienses fijan siempre resultados mensurables fácilmente verificables y controlables. Por otra parte, también asocian a stakeholders que quedan a cargo de observatorios externos de la calidad de las prestaciones, a través de herramientas de monitoreo y evaluación diseñadas y manejadas por éstos.

## **2.- ¿Cuáles son los factores que -a su juicio- determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

El principal factor es el cumplimiento de los niveles de disponibilidad y calidad convenidos para los servicios. Y esos niveles de disponibilidad y calidad nunca quedan sin mensurar. Por otra parte, la Web 2.0 se ha constituido en una herramienta útil y poderosa para controlar la calidad de los servicios. A medida que va creciendo la base comunitaria comprometida, también van incrementándose las observaciones múltiples sobre la disponibilidad y calidad de los servicios. Y este es otro tipo de observatorio que funciona muy bien.

Sabemos ya que la Web 2.0 –a través de Twitter, Facebook, etc.- nos ayuda a controlar lo que se hace con el dinero de los ciudadanos, y todo ese control puede realizarse en tiempo real, con una respuesta correctiva inmediata.

### 3.- ¿Cuáles son las perspectivas de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Existe una tendencia en todos los sectores y niveles del gobierno canadiense que apunta a responsabilizar, a convocar la colaboración y a transferir la prestación de parte de los servicios a la propia comunidad, dado que el gobierno no puede seguir haciéndose cargo directamente de cuestiones que se tornan cada vez más complicadas.

Desde esa posición se procura revertir las expectativas de gran parte de la población puestas en un Estado que, supuestamente, debería hacerse cargo de todo. Por eso los gobiernos incentivan a la comunidad a tomar cartas por sí misma en todos los aspectos que le conciernen. Ahora el gobierno dice “nosotros podemos aportar a la solución, pero ¿pueden ustedes colaborar?”. Esto implica para la comunidad la necesidad de crear capacidades organizacionales para colaborar con el gobierno, pero no de cualquier manera. Los gobiernos nos reservamos la responsabilidad por la prestación de los servicios y debemos tener todas las garantías de que la calidad de los mismos será la mejor. Para ello generamos diversas instancias –a cargo de ONGs y de actores del sector privado- para asesorar y acompañar en los procesos de colaboración con terceros en la prestación de servicios.

La clave reside en lograr que la base comunitaria se sienta comprometida y obligada a tomar las riendas de su propia responsabilidad procurando que desarrollen su capacidad organizacional y, de este modo, ir constituyendo actores comprometidos (stakeholders) que la representen.

**Entrevista a Claudio Orrego Larraín  
Alcalde de Peñalolén, Santiago, Chile**

*Por Gonzalo Cowley Palacios, Chile*

**1.- ¿Cuál es, en su opinión, el interés de los gobiernos y del sector privado para impulsar iniciativas conjuntas vinculadas al e-Gobierno?**

En los gobiernos el interés es claro, dada la evidencia de que el desarrollo del e-Gobierno es una buena alternativa para mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos por las Administraciones y para incrementar la eficiencia de sus propias estructuras. De la misma forma, el sector privado necesita de un gobierno eficiente, estable, eficaz y transparente, no sólo para su propio desarrollo como sector productivo, sino también para consolidar su atractivo y confiabilidad en los mercados externos, como cuestión crucial en el marco de la globalización.

**2.- ¿Cuáles son, a su criterio, las motivaciones más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las motivaciones desde el gobierno pueden enunciarse así:

- a. Desarrollar modelos de e-Gobierno más asertivos, con menores costos y plazos de desarrollo e implementación de los procesos de cambio.
- b. Tener acceso a las oportunidades emergentes de la evolución en TI, dado que el sector privado adquiere tecnología más rápido que el público.
- c. Desarrollar un mayor y mejor sentido de corresponsabilidad, que aporte mayor sustentabilidad a los modelos o sistemas de e-Gobierno.

Las motivaciones del sector privado están asociadas a que un gobierno abierto y electrónico:

- a. Ejerce con mayor transparencia su rol normativo, fiscalizador y de fomento. Ello implica reglas más claras y estables que permiten al sector privado proyectarse en el mediano y largo plazo, con mejores y mayores inversiones.
- b. Es más eficiente, confiable y predecible en las relaciones. Al no tener que lidiar con la burocracia, el sector privado puede concentrarse en competir en los mercados.

### **3.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos de América Latina en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

La mayor oportunidad reside en que la mayor competitividad asociada a las APP permite ir superando paulatinamente la brecha que padecen nuestros países en relación a los más desarrollados. Asimismo, la posibilidad de desarrollar gobiernos de excelencia no sólo mejora directamente la eficiencia, sino que también reduce sustancialmente los riesgos de corrupción en todas las escalas, desde los “speed money” locales hasta los conflictos de interés de mayor magnitud, sólo por citar un ejemplo.

La política pública de desarrollo y de modernización del Estado será más asertiva y efectiva si todo eso se logra a través de las relaciones público privadas que permitan apalancar recursos, capacidades humanas sólo disponibles en el sector privado, tecnología de última generación, así como incorporar y desarrollar un creciente sentido de corresponsabilidad.

En cuanto a las amenazas, podríamos mencionar el eventual déficit de sustentabilidad posterior al desarrollo; es decir la dependencia del sector público respecto del privado cuando los sistemas de e-Gobierno se estabilizan. Cabe señalar al respecto que los modelos de relaciones público-privados son más adecuados para las fases de innovación y desarrollo que para la administración corriente. Como consecuencia, el gobierno debe estar preparado para asumir el reto de la sustentabilidad de los sistemas cuando éstos se estabilizan y la innovación se desplaza hacia otras áreas.

### **4.- ¿Cuáles son los factores que -a su juicio- determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Ante todo la transparencia en los acuerdos, que permitirá definir claramente los ámbitos de acción de cada parte y los entregables. Otro factor a considerar debe ser la planificación de calidad en cuanto a cada alianza, definiendo las metas de corto (quick win), mediano y largo plazo para los procesos que se inician.

Asimismo es necesario que las relaciones trasciendan a las personas, permaneciendo en las instituciones. Ello permite estabilizar las relaciones y poder plantear procesos de más largo aliento no sólo en tecnología, sino en todos los procesos de cambio necesarios, de prácticas y culturales entre otros.

### **5.-¿Podría referirse a casos de posibles alianzas público-privadas en e-Gobierno que beneficien directamente a la ciudadanía?**

Más allá de poder obtener todos los beneficios descritos anteriormente en el desempeño de las empresas y del sector público, el relacionamiento público privado permite también desarrollar procesos específicos de alto impacto directo en la ciudadanía. Para nuestro país, un ejemplo claro de esto sería el poder avanzar en un modelo de tramitación electrónica de lo que denominamos licencias médicas (reposo por enfermedad). El impacto resultante de una medida como esta generaría una serie de beneficios colaterales para los trabajadores, la administración de recursos humanos, la fiscalización por parte de los organismos pertinentes, la administración del área salud, con información estadística de mejor calidad respecto a la salud de la población para mejorar las políticas públicas en el área. Con lo anterior quiero señalar que se pueden seleccionar medidas específicas de alto impacto que puedan ir afianzando una forma de hacer política de e-Gobierno, con miras a establecer una relación público privada de largo aliento.

**6.- ¿Cuales son las principales experiencias vinculadas al e-Gobierno que ha desarrollado el Municipio de Peñalolén en gestión conjunta con el sector privado?**

Hemos planteado en nuestro municipio distintos modelos de cooperación público privada, que incorporan no sólo a empresas, sino a veces a la cooperación internacional con el financiamiento. En estos casos, el gobierno municipal pone a disposición su know how desarrollando relevantes innovaciones en materia de e-Gobierno, mientras que el desarrollo tecnológico viene desde las empresas. En la actualidad tenemos sistemas como la Oficina de Obras Municipales Digital, encargada de entregar los permisos y certificados de edificación, y la Ficha Única Vecino que permite dar trazabilidad a los procesos de tramitación de ayudas sociales. Esperamos que esto pueda expandirse entre muchos otros servicios del municipio.

Lo importante es que cada uno de esos modelos ha tenido su propia dinámica y equilibrios, por lo que es imposible determinar una única forma de configurar la relación público privada. Se trata más bien de una serie de principios que permitan establecer relaciones de confianza, de ganar-ganar, y que sean sustentables en el tiempo.

**Entrevista a Felipe Goya Goddard  
Director de ChileCompra, Chile**

*Por Gonzalo Cowley Palacios, Chile*

**1.- ¿Cuál es el interés de los gobiernos y del sector privado para impulsar iniciativas conjuntas vinculadas al desarrollo del e-Gobierno?**

Existe consenso entre los actores relevantes de la sociedad respecto de las oportunidades que ofrecen las TIC para acelerar el crecimiento económico y la inclusión social en los países. Esto es tan válido para el ejercicio de una gestión pública eficiente como para el desarrollo del sector privado. Las TIC permiten importantes ganancias en productividad y competitividad en la economía en general, con beneficios concretos y medibles tanto para el sector público como para el privado.

El desarrollo del e-Gobierno transforma los esquemas de interacción y participación de la ciudadanía en relación a las autoridades y las reparticiones, así como los niveles de eficiencia y efectividad de los servicios que éstas deben prestar, generándose redes de interacción y de intereses mutuos e indisolubles.

Por otra parte, el desarrollo del e-Gobierno permite reducir sustancialmente los costos de transacción en los procesos gubernamentales. Se trata de un ahorro relacionado con los flujos de trabajo de los procesos gubernamentales y con la disminución de los precios que paga el Estado al existir mayor competencia en el mercado.

Gracias a este tipo de tecnologías, el Estado y la ciudadanía pudieron beneficiarse en 2009, a través de ChileCompra, con ahorros por US\$180 millones. Asimismo, pudimos calcular que los costos de transacción para los proveedores disminuyeron en US\$ 65 millones al utilizar el sistema de compras públicas en vez de alternativas más tradicionales.

**2.- ¿Cuáles son las motivaciones más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

La implementación de soluciones tecnológicas en los procesos gubernamentales no puede concebirse de forma aislada, sino que requiere asociaciones entre sus principales actores, de manera que cada cual aporte donde es más competente, en beneficio del conjunto de la sociedad.

Esto es particularmente claro en el caso de las compras públicas electrónicas en Chile. En ChileCompra ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)) se produce el encuentro de las necesidades de bienes y servicios de los organismos estatales con la oferta de miles de proveedores interesados en esas oportunidades de negocio, generando transacciones que en 2009 superaron los US\$ 6.000 millones. Actualmente el Mercado Público en operación satisface las necesidades de más de 850 organismos públicos a través de su plataforma de licitaciones [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), con la participación activa de más de 95.000 proveedores de todo el país, permitiendo asimismo una mayor transparencia, eficiencia y acceso a este mercado a todos los interesados.

En este caso las motivaciones e intereses de los actores públicos y privados confluyeron en los principales objetivos estratégicos que rigieron a ChileCompra desde sus inicios: aumentar los niveles de transparencia, eficiencia y acceso.

### **3.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos de América Latina en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

La principal amenaza surge cuando las partes involucradas no comparten los objetivos asociados al proyecto específico de e-Gobierno. En estos casos, se generan incentivos disímiles, lo que implica que las conductas de los actores pueden resultar disfuncionales en relación a la política pública, pudiendo el ciudadano-contribuyente resultar más perjudicado que beneficiado.

### **4.- ¿Cuáles son los factores que -a su juicio- determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Tanto en el caso de las compras públicas electrónicas como en otros casos de e-Gobierno, el factor determinante es que existan objetivos claros, compartidos y comprendidos de la misma manera por los actores que participan en las asociaciones público-privadas. A partir de estos objetivos se debe estructurar un sistema de incentivos acorde y donde todas las partes resulten beneficiadas.

En el caso chileno, la creación de ChileCompra tuvo como imperativo modernizar la gestión pública tal como había ocurrido en los países desarrollados y cambiar completamente el esquema de abastecimiento basado en la adquisición, almacenaje y distribución centralizada de bienes a las distintas reparticiones del Estado, por un esquema descentralizado. Sin embargo, tras dos años y medio de funcionamiento, sólo el 3% de las oportunidades de negocio que ofrecía el Estado se publicaban en el portal. Existía en Chile un notorio déficit de información, con prácticas divergentes y carencia de una normativa adecuada en torno a la difusión de las distintas adquisiciones del Gobierno, lo que determinaba un mercado lento, de acceso restringido y poco transparente.

Esta situación mostró que no era suficiente la mera introducción de tecnología a la contratación pública, sino que se requería una estrategia asociada que fuese más allá de la utilización de Internet o de un determinado software. Se asume desde entonces que ChileCompra no es sólo un proyecto tecnológico sino un proyecto de gestión, enfocado a generar un cambio cultural en todos los actores involucrados en las compras públicas –tanto del sector público como del privado- para obtener el mayor provecho de las herramientas tecnológicas.

**5.-¿Cuáles son las expectativas relativas a las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las expectativas relativas a las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno están directamente relacionadas con la generación y creación de nuevas necesidades por parte de los actores que participan en un determinado sistema. Sin embargo, como en todo orden de cosas no existen recetas mágicas y aplicar soluciones sustentadas en visiones dogmáticas de la gestión puede llevar a relevantes fracasos. Es fundamental asumir cada proyecto de manera pragmática, buscando siempre el interés público.

**6.- ¿Cuáles son las principales experiencias vinculadas al e-Gobierno que ha desarrollado en una gestión conjunta con el sector privado desde su posición actual?**

Si bien la principal experiencia es el desarrollo del sistema de compras públicas de Chile, hemos hecho otras. Por ejemplo, a fines de 2008 se desarrolló un proyecto entre ChileCompra y la Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile (Confedech) para permitir a las empresas asociadas a ese gremio contar con una plataforma de compras propia y de esta manera hacerlos más competitivos.

También hemos desarrollado a lo largo del tiempo una línea de apoyo a empresas, así como de soporte y asociación con gremios empresariales interesados en el Mercado Público. Ello se traduce en convenios de colaboración y nuestra permanente participación en las actividades de capacitación y orientación efectuadas por entidades privadas interesadas en aprovechar las oportunidades de negocio de este mercado, o por otras organizaciones gubernamentales de fomento. Contamos asimismo con una red de 30 centros de emprendimiento, que apoya a emprendedores y empresarios que carecen de acceso a las TIC o que requieren capacitación gratuita para participar en el mercado de las compras públicas.

Otro ejemplo lo constituye la puesta en operación, en mayo de 2010, de Analiza.cl, plataforma de inteligencia de negocios que permite generar ventajas competitivas, a través de información única en el mercado y de acceso gratuito. Desde este sitio de acceso público, los usuarios pueden enterarse de quién está comprando qué, en qué fechas, por qué montos, a qué proveedores e incluso qué organismos registran reclamos en sus transacciones. Permite generar ventajas competitivas sobre todo a las PyMEs al proporcionar las herramientas para evaluar mejor los mercados en los que están compitiendo, examinarlos con bastante profundidad y determinar cualidades de los mismos.

**Entrevista a Patricio Gutiérrez González**  
**ex Secretario Ejecutivo de la Estrategia Digital y ex Coordinador de Gobierno Electrónico de Chile;**  
**Consultor internacional**



*Por Igor Morales Villena, Chile*

**1.- ¿Cuáles son las motivaciones y los intereses más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Ante todo aclararé que entiendo por Asociaciones o Alianzas Público Privadas (APP) a aquellos acuerdos de cooperación entre entidades públicas y privadas a partir de los cuales es posible involucrar al sector privado en el diseño, construcción, ampliación, mantenimiento, gestión y/o financiación de infraestructuras o servicios de interés público, transfiriéndole riesgos y responsabilidades, pero manteniendo el Estado las potestades de control y regulación.

Desde ese punto de vista, las motivaciones principales para emprender las APP en proyectos de e-Gobierno son: i) la capacidad y flexibilidad de las entidades privadas para invertir, lo cual contrasta con la posibilidad de obtener recursos que tienen las instituciones públicas; ii) la posibilidad de acceder a conocimientos interdisciplinarios para planificar, instalar y operar infraestructura y/o sistemas tecnológicos, difíciles de obtener en las instituciones públicas; iii) la implementación de servicios que las instituciones públicas no pueden concretar debido a sus normas orgánicas; y iv) la focalización de las instituciones públicas en su misión de gestionar y aplicar políticas públicas, sin cargar con cuestiones operativas de la provisión de servicios que son ajenas a sus ámbitos de competencia.

**2.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos de América Latina en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las APP en proyectos de e-Gobierno ofrecen a los gobiernos de América Latina las siguientes oportunidades: a) menor tiempo en el desarrollo de los proyectos, lo cual puede adelantar los beneficios resultantes de su implementación, y b) posibilidad de obtener menores costos de operación para el desarrollo de servicios.

Las amenazas son las siguientes: a) eventual parálisis emergente de los miedos propios de las alianzas con el sector privado, las cuales en algunos casos exhiben malas experiencias (por incumplimientos, corrupción, mal servicio, etc.), b) Los métodos de financiación más comunes para una APP (los cuales incluyen la vías de “Ingresos Compartidos” y “Generación de Ahorros”), tienen escasos antecedentes y son aún poco comprendidos, y c) Los gobiernos pueden tener que modificar su legislación para que ciertas APP sean permitidas.

### 3.- ¿Cuáles son los factores que determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Los factores que deben tenerse presentes para la construcción de APP son los siguientes:

- Voluntad Política: sólo es posible construir una APP si existe un compromiso del más alto nivel, con un rol activo de funcionarios públicos empoderados
- Marco Legal Adecuado: Una APP debe ser jurídicamente incuestionable, debiendo contar una sólida base legal que permita dar certeza a los organismos públicos y privados
- Contratos Claros: Las APP deben ser beneficiosas para todos los participantes. Los términos contractuales deben ser claros y explícitos en términos de objetivos, plazos, deberes, derechos, ingresos, derechos de propiedad y condiciones de término.
- Proceso de selección transparente: La adjudicación de una APP debe realizarse bajo metodologías transparentes donde queden claramente explícitos los criterios de selección.

### 4.- ¿Podría reseñar las características de las APP en servicios de e-Gobierno en Chile?

Antes de responder reseñaré los principales modelos de APP:

- Build-Own-Operate (BOO): la organización privada construye y opera un servicio sin transferir la propiedad al sector público una vez finalizada la vigencia del contrato.
- Design-Build-Finance-Operate (DBFO): el Gobierno especifica los servicios que desea se le entreguen y la organización privada diseña, construye, financia y opera los servicios a cambio de una tasa por operación.
- Build-Operate-Transfer (BOT): la organización privada construye y opera un servicio por un período de tiempo especificado, transfiriendo a la organización pública la propiedad de lo construido al final del período de franquicia.

En el caso de Chile, las APP en servicios de e-Gobierno se han dado principalmente los modelos DBFO y BOT.

### 5.- ¿Podría trazarnos un panorama prospectivo de las expectativas relativas a las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Con el correr de los años, los líderes de e-Gobierno en la región visualizarán claramente la pertinencia de crear esquemas más activos de alianza con el sector privado, que conduzcan a crear valor público para los proyectos y a desarrollar relaciones permanentes con el sector privado, más allá de la mera construcción, financiamiento y operación de proyectos.

Por otra parte, las APP se visualizarán como una alternativa válida para acelerar la llegada de recursos que permitan disponer de capacidad técnica-financiera para la pronta ejecución de proyectos de e-Gobierno. Se vislumbra que los gobiernos de la región deberán modificar sus marcos legales, regulatorios y técnicos para abrir paso a estas nuevas oportunidades.

Por último, cabe resaltar la necesidad de capacitar a los funcionarios públicos para actuar en este “nuevo escenario” de colaboración, dado que cada APP es única y debe ser encarada, convenida y gestionada en función de su peculiaridad.

**Entrevista a María Eulalia Arteta**  
**Gerente del Sistema de Información de la Protección Social, Ministerio de la Protección Social,**  
**Colombia**



**Liliam Patricia Cárdenas Díaz**  
**Líder de la Estrategia de Gobierno en Línea de la Protección Social; Dirección General de**  
**Planeación y Análisis de Política, Ministerio de la Protección Social, Colombia**



*Por José Luis Tesoro, Argentina*

**1.- ¿Podrían comenzar caracterizando el caso focal al que se referirá esta entrevista y cómo surge la disposición de aliarse al sector privado?**

El caso que adoptamos como foco en esta entrevista es la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA), por la cual se integraron y unificaron los pagos de los aportes de las empresas a distintas entidades de la Seguridad Social.

La disposición para emprender esta experiencia en alianza con el sector privado se origina en las siguientes necesidades:

Por un lado los empresarios colombianos solicitan al gobierno la simplificación de los trámites de pagos de aportes a la Seguridad Social que antes de la PILA se hacían con diversos formularios y formatos en papel y en pagos con cheques a cada una de las administradoras de salud, pensiones, riesgos profesionales y cajas de compensación familiar a las que estaban afiliados sus empleados.

Por su parte el gobierno visualizó la posibilidad de reducir la elusión y la evasión de aportes como resultado de integrar en un solo pago electrónico los pagos a las diferentes administradoras y en que la información de cada pago llegara via web a una base de datos del Ministerio.

**2.- ¿Cuáles son las motivaciones más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las motivaciones y los intereses más comunes residen en la reducción de tiempos y costos de los trámites que pueden ofrecerse mediante e-Gobierno, lo que beneficia tanto al sector público como al privado y a la vez reafirma la confianza de los privados en un Gobierno que satisface las necesidades de los privados y les provee mejores servicios con calidad y oportunidad.

**3.- ¿Cómo visualizan las oportunidades y amenazas en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Entre las oportunidades se destacan: a) los beneficios económicos para los usuarios por la eliminación y simplificación de trámites y la reducción de costos, y b) los posibles nuevos negocios para quienes ofrecen el nuevo servicio derivado del e-Gobierno.

Entre las posibles amenazas pueden señalarse: a) la inviabilidad o la demora en la masificación del servicio debidas a la carencia de infraestructura tecnológica adecuada o la insuficiente cobertura geográfica de la disponible, b) debilidades en los procesos de sensibilización, comunicación y capacitación requeridos para implementar los nuevos servicios de e-Gobierno, y c) carencia de la adecuada normatividad para reglamentar y estandarizar el uso del servicio.

**4.- ¿Cuáles son los factores que determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Un elemento clave para el éxito de estas alianzas público privadas es la existencia de reglas de juego claras que determinen en qué condiciones se prestarán los nuevos servicios, quiénes pueden participar como oferentes y qué calidades mínimas deben tener. Además se deben reglamentar las especificaciones estandarizadas del servicio con e-Gobierno y los derechos y deberes de los usuarios.

**5.- ¿Podrían reseñar las características operativas de esta experiencia?**

En el caso del pago integrado de aportes a través de un formulario electrónico y de transferencias electrónicas de fondos, se requiere un sistema de información conformado por un conjunto de herramientas necesarias para su funcionamiento, estas son: a) una Planilla Integrada de Liquidación de Aportes a la Seguridad Social, en formato electrónico, b) un sistema que registre los datos de los empleadores o aportantes, c) un sistema de información que permita la captura y validación de los datos de soporte del pago integrado, d) un sistema que registre los datos de las administradoras: identificación y cuentas bancarias a las cuales deben acreditarse los pagos, e) un sistema que envíe a los bancos información sobre los totales a debitar de las cuentas de los aportantes y los subtotales del pago por aportante con destino a cada administradora (Botón PSE), y f) un mecanismo de distribución de pagos, que opera los débitos y créditos respectivos.

Las distintas herramientas enunciadas anteriormente deben facilitar la interrelación a través de los diferentes actores del sistema de pago integrado, que son los siguientes: a) los aportantes o empleadores, b) los bancos, c) las administradoras, d) el sistema de distribución de pagos, e) los encargados de manejar la información del detalle del pago, f) los encargados de manejar la información sobre las transacciones financieras, y g) el Ministerio de la Protección Social que regula y monitorea el sistema.

Para liquidar y pagar por la planilla integrada de liquidación de aportes (PILA) el empresario o aportante debe contactar a alguno de los operadores de información habilitados para prestar el servicio. Debe hacer un registro inicial ante el operador y completar la planilla en la pantalla, o cargar un archivo con la información de la misma. Seleccionar la cuenta bancaria desde donde desea pagar y ordenar el débito.

#### **6.- ¿Podrían trazarnos un panorama prospectivo de las expectativas relativas a las asociaciones público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Dado el éxito de la PILA y otras iniciativas gubernamentales en e-Gobierno, se estimulará el uso de estas alianzas público privadas en el futuro. Un aprendizaje emergente de estas experiencias es que deben asignarse suficientes recursos y esfuerzos a la adecuada reglamentación de los futuros servicios y al dimensionamiento y oportuna provisión de los requerimientos de infraestructura, recurso humano, capacitación y soporte en la operación de estos servicios.

**Entrevista a Joan Miquel Piqué Abadal**  
**Director General de Localret, Cataluña, España**



*Por: José Luis Tesoro, Argentina*

**1.- ¿Podría sintetizar una caracterización de Localret?**

Localret es el Consorcio local formado por las administraciones locales de Cataluña para actuar, de manera coordinada y unitaria, para el desarrollo de las redes y los servicios de telecomunicaciones, así como para la aplicación de las TIC con el objetivo de mejorar la acción de los gobiernos locales en el impulso de la Sociedad del Conocimiento.

Tiene la función de hacer escuchar la voz de los municipios en aquellos ámbitos dónde se tomen decisiones que afectan la ordenación de las infraestructuras y los servicios de telecomunicaciones, así como en todo aquello que afecte el despliegue y utilización de las TIC. También tiene la misión de prestar servicios y ofrecer asesoramiento a los entes locales en la preparación y ejecución de las políticas para el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento y el despliegue de las TIC, de manera que sus usos y beneficios sean accesibles en todo el territorio y para el conjunto de los ciudadanos, evitando la llamada “brecha digital”.

Actualmente son más de 800 los entes locales que forman parte de Localret, además de contar con el apoyo -desde su nacimiento en 1997- de las dos entidades municipalistas catalanas: la FMC (Federación de Municipios de Cataluña) y la ACM (Asociación Catalana de Municipios y Comarcas).

Localret defiende los intereses de los entes locales catalanes y busca, en todo momento, la colaboración y las sinergias de las demás administraciones públicas y de la iniciativa privada por lograr los objetivos comunes

**2.- ¿Cuáles son, a su criterio, las motivaciones más comunes en los gobiernos y en las empresas privadas para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

En general, las Administraciones están interesadas por lograr una mejor gestión de los proyectos, mayor flexibilidad en la ejecución y un seguimiento más detallado. Tales alianzas son asimismo utilizadas como vía de financiación externa para que los presupuestos públicos no tengan que hacerse cargo de toda la inversión, sino tan sólo de pagar por los servicios que les ofrece la iniciativa privada.

En general, y especialmente en el ámbito del e-Gobierno, puede apreciarse que la cooperación público-privada no ha alcanzado aún niveles avanzados, en el sentido de compartir objetivos, estrategia y riesgos, sino que más bien se han limitado a relaciones contractuales vinculadas a proyectos de inversión y explotación de activos a largo plazo.

### **3.- ¿Cómo visualiza los riesgos y las oportunidades de los gobiernos en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

El riesgo fundamental para la Administración en este tipo de proyectos reside en la eventual pérdida del know-how vinculado a la ejecución del proyecto y la relación con el ciudadano.

En cuanto a oportunidades, este tipo de cooperación permite a la Administración desarrollar niveles de gestión, servicio e innovación a un coste que probablemente no podría alcanzar si el desarrollo se hiciese desde la misma Administración.

En uno y otro caso, por tanto, deben conocerse a fondo los condicionantes que supone esta fórmula, y monitorizarlos para minimizar los aspectos negativos y potenciar los positivos.

### **4.- ¿Cuáles son los factores que -a su juicio- determinan y condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Es fundamental establecer claramente y de manera muy detallada: a) el objeto del contrato o colaboración, b) los mecanismos de distribución del riesgo, c) el rendimiento del proyecto, el seguimiento y la evaluación de resultados.

En general, la relación debe conducirse a partir de una base jurídica muy sólida, con una definición clara de los derechos y responsabilidad que debe asumir cada parte. Asimismo, deben establecerse los mecanismos de control y seguimiento necesarios para poder conocer en detalle la calidad del servicio y el nivel de éxito del proyecto.

### **5.- ¿Cuál es el nivel de utilización de estas alianzas en Cataluña y en España?**

En Cataluña y en España aún no es muy frecuente utilizar fórmulas de cooperación público-privada en el ámbito del e-Gobierno, dado que en el mismo se da un liderazgo muy claro por parte del sector público. No obstante, la Administración se apoya normalmente en proveedores especializados en el desarrollo de plataformas, herramientas y tecnología, aunque mantiene la titularidad del servicio y la relación con el ciudadano.

### **6.- ¿Podría trazarnos un panorama de las expectativas relativas a las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Como en la mayoría de ámbitos de responsabilidad del sector público, la crisis económica ha provocado tensiones presupuestarias y la necesidad de reducir u optimizar el gasto, con lo cual se buscan nuevas fórmulas para financiar y proveer servicios a la ciudadanía. Así, la colaboración público-privada, tradicionalmente muy presente en diferentes formas en sectores como las infraestructuras, la educación o la salud, se está extendiendo rápidamente hacia otros

ámbitos en los cuales no había estado presente hasta ahora.

En el ámbito del e-Gobierno, el potencial de colaboración es elevado, dado que se trata de tecnologías y servicios en los cuales la iniciativa privada tiene una amplia experiencia desarrollada en contextos relativamente equiparables (como la banca o el comercio electrónico), y donde la aportación de las empresas puede ser muy significativa para las necesidades del sector público.

En todo caso, aunque se están venciendo algunas resistencias culturales a este tipo de proyectos (que en ocasiones fueron vistos como procesos de privatización), aún queda un importante camino hasta que sea una figura utilizada normalmente. No tan solo por las resistencias de la Administración Pública, sino también por una relativa falta de compromiso de la empresa privada, que en ocasiones tiene dificultades para comprender y asumir las dinámicas públicas, y para compartir los riesgos que conllevan este tipo de proyectos.

## 2.- ENTREVISTAS BREVES

### Entrevista a Cristian Ignacio Echeverría Moya Coordinador Nacional de Biblioredes de la Dirección de Bibliotecas y Museos (DIBAM)



*Por Igor Morales Villena, Chile*

#### 1.- ¿Cuáles son las motivaciones más comunes para las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Las motivaciones pasan por un “win-win”, donde el gobierno se beneficia de equipamientos, software y conocimientos y la empresa privada, a través de su marca, puede posicionarse como una entidad que participa –con responsabilidad social- en el desarrollo de un país o región.

#### 2.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Visualizo buenas oportunidades en espacios donde puede darse una combinación virtuosa. Mientras los avances tecnológicos proveen crecientes oportunidades de alianzas fructíferas, percibo como eventuales amenazas las posibles limitaciones emergentes de los contextos normativos o de la insuficiente visión política de los decisores para aprovechar las oportunidades y su posible impacto social.

#### 3.- ¿Qué factores condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?

Tanto los marcos normativo-regulatorios como la voluntad y visión de los gobernantes y actores políticos pueden incentivar o entorpecer las alianzas. En general percibo una insuficiente difusión y advocacy de las experiencias donde el uso de las TIC contribuyó a la movilidad social, la participación ciudadana, el desarrollo económico, la transparencia y la accountability, potenciado la democracia.

**4.- ¿Podría reseñar las experiencias en las que participó?**

El proyecto Comuna Digital de Peñalolén es un claro ejemplo donde su Alcalde, Claudio Orrego, tiene una clara convicción del positivo impacto del uso de las TIC en ámbitos políticos y sociales. En este caso resultan nítidas la visión y la voluntad política, así como las fortalezas de un marco regulatorio que hace posible que grandes multinacionales de las TIC puedan asociarse o convenir con un municipio y llevar adelante proyectos piloto con manifiesto impacto social.

Hoy, como coordinador nacional de tecnología del programa BiblioRedes, soy testigo de la potencia generada por la alianza público – privada. Este programa, desde 2003 y en conjunto con ENTEL, ha permitido entregar servicios de acceso gratuito a Internet a más de 1.000.000 de personas, desarrollar más de 13 millones de sesiones Internet, con una cobertura del 90% del territorio nacional y con 600.000 personas capacitadas en info-alfabetización. ENTEL provee los servicios tecnológicos y BiblioRedes su capacidad de gestión para hacer llegar a los habitantes de Chile su red de servicios de acceso, capacitación y últimamente fomentar la participación social mediante el uso de redes sociales. También BiblioRedes lleva las estadísticas del programa, lo que permite medir impacto y mejorar continuamente la calidad del servicio.

**5.- ¿Cuáles son sus expectativas relativas a las alianzas público-privadas?**

Es un deber ético promover la asociación público privada. Chile tiene hoy gente preparada y la normativa permite generar alianzas de este tipo. Si en algunos casos no existe voluntad política, es nuestro deber hacernos escuchar y dejar en claro que el uso de TIC y la asociación público privada tienen un rol clave en el crecimiento, el desarrollo y la movilidad social. La oportunidad está y la responsabilidad es de todos, de quienes somos técnicos y sobre todo de quienes tienen poder político.

**Entrevista a Erasmo Collao A.  
Gerente General de la Empresa Soluciones Logísticas Integrales en Chile (SOLINTEG)**



*Por Igor Morales Villena, Chile*

**1.- ¿Cuáles son las motivaciones para participar en alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Las motivaciones comunes son de carácter corporativo, es decir lograr una integración tal que en conjunto, sumando ambos sus fortalezas, puedan conseguir resultados que en forma individual no podrían lograr. Generalmente los gobiernos deben recurrir a apoyos y recursos -humanos o materiales- de origen externo para romper la relativa inercia de sus entidades ante los cambios tecnológicos. Por su parte, la empresa privada procura disminuir costos en forma permanente. Las mayores sinergias se logran cuando ambas partes, con sus respectivas capacidades y experiencias, logran concluir proyectos de envergadura.

**2.- ¿Cómo visualiza las oportunidades y amenazas en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

Respecto de las oportunidades, estas alianzas podrían contribuir a que los países de América Latina puedan emprender un sendero de creciente desarrollo, disminuyendo las actuales trabas en el intercambio de información, aportando transparencia a los mercados, a los procesos, a los sistemas tributarios, arancelarios, comerciales, de calidad, etc.

Las amenazas residen en las eventuales resistencias emergentes de la deficiente difusión o comunicación a los agentes estatales que serán afectados por los cambios. Esos cambios deben ser abordados y tratados con comunicaciones claras y oportunas, y con compromisos que se cumplan, de forma que resulten aceptables por los afectados. El inadecuado manejo de estos procesos, y las resistencias resultantes, sólo retrasarán la modernización que cada país necesita concretar para poder competir en el escenario global.

**3.- ¿Qué factores condicionan el desempeño de las alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno?**

El principal factor reside en los productos y resultados de esas alianzas, los cuales muchas veces no responden a las expectativas. Ello obedece generalmente a vacíos o ambigüedades contractuales. En general es el Estado el que pierde por no haber definido adecuadamente las condiciones del resultado final o las soluciones que se buscaban, lo que finalmente va en perjuicio de los ciudadanos. El Estado debe disponer de expertos calificados para formular las especificaciones en forma correcta y detallada, con conocimiento de lo que realmente se requiere para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas asociadas al servicio.

**4.- ¿Podría reseñar las características de la experiencia en la que participó?**

Mi experiencia más compleja la viví como líder de la Planta Manual de Clasificación de Correspondencia de Correos de Chile, donde se procesaba la totalidad de los envíos postales nacionales e internacionales, en la cual llegaron a trabajar más de mil (1.000) operarios. Fui responsable de preparar las condiciones del traspaso a una Planta Mecanizada con tecnología de punta en ese entonces, la cual debía operar con no más de 200 operarios. El proceso implicó la reconversión laboral de algunos, la desvinculación de otros, así como la selección y capacitación de quienes asumirían los nuevos puestos de trabajo, todo ello con fuertes presiones sindicales. A través de información clara y oportuna a los afectados en las sucesivas etapas, los procesos de traspaso pudieron transitar sin conflictos.

**5.- ¿Podría trazarnos sus expectativas relativas a las alianzas público-privadas?**

Personalmente vislumbro a América Latina como una comunidad integrada, con información de punta y libre de barreras tecnológicas, con sinergia total entre el sector público y el privado, que comercia libremente con el mundo en beneficio de todos sus habitantes.

**RESEÑAS BIOGRÁFICAS DE LOS ENTREVISTADOS****Renata Vilhena, Brasil**

Secretaria de Estado de Planificación y Gestión del Gobierno del Estado de Minas Gerais. Es funcionaria de carrera en la Secretaria de Planificación y Gestión desde el 1986, donde ocupó diversos cargos gerenciales, y también en el Gobierno Federal, en el cual actuó como Secretaria-adjunta de Logística y Tecnología de la Información en el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, entre el 1999 y el 2002. Es graduada en Estadística por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG) y especialista en Administración Pública por la Fundación João Pinheiro.

**Lan Nguyen, Canadá**

Director de la División Business Enablement Information & Technology del Gobierno de la Ciudad de Toronto, Canadá. Ingresó al Gobierno de ciudad de Toronto en 2007 con la misión de desarrollar alianzas e innovaciones en TIC para viabilizar y propiciar el cumplimiento de la agenda de la Ciudad a través de sus distintas “unidades de negocio”, con los diversos niveles y jurisdicciones del gobierno, la industria, el ámbito académico y las asociaciones empresariales. Coordinó la estrategia de e-Servicios de la Ciudad y dirigió el Grupo de Trabajo Consultivo con representantes de todas las divisiones de la Ciudad. Promovió e impulsó la visión “Actuar como un Único Gobierno” (“Act as One Government”) como iniciativa conjunta de colaboración entre la Ciudad de Toronto, el Gobierno de Ontario (ServiceOntario) y el Gobierno Federal de Canadá para proveer servicios en línea integrados y alineados a la comunidad administrativa, los emprendedores y las organizaciones. Antes de su designación en la Ciudad de Toronto dirigió ICITE Inc, empresa consultora canadiense especializada en desarrollo y educación internacional. Durante 25 años se desempeñó en diversas posiciones ejecutivas y gerenciales en el gobierno de Ontario liderando diversas iniciativas estratégicas de consolidación e integración de servicios provinciales. Tiene un MBA Ejecutivo de la Universidad de Toronto y un Bachelor de Comercio de la McGill University.

**Claudio Orrego Larraín, Chile**

Alcalde de la Municipalidad de Peñalolén, por un segundo periodo. En 1996 encabezó la Comisión de Modernización del Estado, desde dónde impulsó el desarrollo informático en la gestión estatal y la creación del portal ChileCompra. Posteriormente fue Ministro de Vivienda, Urbanismo y Bienes Nacionales del Gobierno de Chile. Asimismo se desempeñó como Secretario Ejecutivo del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.. En el sector privado fue vicepresidente de Sonda. Durante su primer período como alcalde de Peñalolén gestionó inversiones en infraestructura escolar y capacitación docente, instauró instancias de contacto con los vecinos, facilitó la participación ciudadana en todas las áreas y creó el concepto de presupuesto participativo donde la propia comunidad presentó proyectos que fueron votados en una consulta comunal.

Fue reelecto como alcalde de Peñalolén el 26/10/2008 con un índice histórico de votos. Publicó diversos trabajos en temas como la Modernización del Estado, Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y la lucha contra la Corrupción en América Latina. Se desempeñó, además, como docente en la Universidad de Chile, en la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez. Es abogado y licenciado en Ciencias Jurídicas egresado de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica, y realizó un Máster en Políticas Públicas en Kennedy School of Government, de la Universidad de Harvard.

#### **Felipe Goya Goddard, Chile**

Director de ChileCompra. En el sector privado se desempeñó como Consultor Asociado en la empresa IGT-Invertec y como operador de mesa de dinero de Bank Boston. Fue profesor de la Universidad Católica de Valparaíso y participó en distintos programas académicos de la Universidad de Chile y Católica de la Santísima Concepción. Es ingeniero civil industrial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Máster in Business Administration (MBA) de la Universidad Católica de Chile, y posee una maestría en Análisis de Políticas Internacionales de la Universidad de Bath en el Reino Unido.

#### **Patricio Gutiérrez González, Chile**

Ex Secretario Ejecutivo de la Estrategia Digital y ex Coordinador de Gobierno Electrónico de Chile. Actualmente es consultor internacional para organismos multilaterales y países de Latinoamérica. Es Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Gerencia y Políticas Públicas, con experiencia en la implementación y evaluación de proyectos y políticas públicas en el ámbito de las TIC.

#### **María Eulalia Arteta, Colombia**

Gerente del Sistema de Información de la Protección Social (SISPRO) en el Ministerio de la Protección Social desde el 2004, Ex Directora del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE (2000-2002), Ex Consultora de Planeación Nacional, Ex Directora del Departamento Administrativo de Planeación del Atlántico, Ex Directora de Planeación de la Cámara de Comercio de Barranquilla. Es Ingeniera Industrial de la Universidad Javeriana, con un Magister en Economía de la Universidad de los Andes.

#### **Liliam Patricia Cárdenas Díaz, Colombia**

Líder de la Estrategia de Gobierno en Línea de la Protección Social, Ministerio de la Protección Social, desde 2009. Consultora del Sistema de Información de la Protección Social (SISPRO) en el Ministerio de la Protección Social desde el 2005. Ingeniera con especialización en Gerencia de Proyectos de Ingeniería de la Universidad de la Salle.

**Joan Miquel Piqué Abadal, Cataluña, España**

Director General de Localret, Cataluña, España. En 2004 trabajó para la Generalitat de Cataluña (Gobierno de la Comunidad Autónoma de Cataluña) como asesor de varios consejeros como Ernest Maragall; Mar Serna; Jordi Valls y Josep Maria Rañé. Desde 1994 se desempeñó en el Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona con funciones de investigador y como Jefe de Proyectos en el ámbito de Conocimiento a partir del 2001. En 2003 fue nombrado Jefe del Área de Economía y Mercado de Trabajo. Durante este periodo alterna sus actividades con la docencia en varias instituciones académicas. Su rango de especialización comprende economía regional y urbana, planificación estratégica, asuntos europeos, análisis económico y mercado de trabajo. Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

**ENTREVISTAS BREVES****Cristian Ignacio Echeverría Moya, Chile**

Coordinador Nacional de Biblioredes de la Dirección de Bibliotecas y Museos (DIBAM) Fue Coordinador del Proyecto Comuna Digital de la Comuna de Peñalolén. Es IT Management de la Universidad de Stockholm (Suecia) e Ingeniero Comercial.

**Erasmó Collao A., Chile**

Gerente General de la Empresa Soluciones Logísticas Integrales en Chile (SOLINTEG). Fue Gerente de Distribución y Jefe de Operaciones de Correos de Chile, donde trabajó durante 45 años. Es Máster en Dirección General de Empresas (MBA) y Máster en Marketing, Multimedia y Comunicaciones, IEDE, Máster en Dirección y Organización de Empresas (MBA), Universidad Lleida, Licenciado en Educación y Licenciado en Gestión de la Calidad Total, Universidad Católica del Norte.

**IDRC-OEA-OUI: RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA A PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN****Proyecto: “El ciudadano y el gobierno electrónico en las Américas”***Selección de propuestas de investigación*

El 17 de septiembre de 2010 se cerró el plazo para la recepción de propuestas de investigación correspondientes a la convocatoria “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas” organizada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) en colaboración con la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red Gealc).

La selección entre las ciento dos (102) propuestas recibidas estuvo a cargo del Comité de Expertos Evaluadores integrado por:

- Francisco Camargo Salas, Colombia
- Susana Finkelievich, Argentina
- Miguel Porrúa, OEA; Roberto López, Red Gealc

Resultaron seleccionadas las siguientes cuatro (4) propuestas:

24.- Brasil: “Projeto mGOV2: Redes Sociais e eVoting para democratização do Orçamento Participativo Municipal”. Instituto de Governo Eletrônico, Inteligências e Sistemas – i3G.

33.- Chile: “Factores técnicos y económicos que facilitan o inhiben la implementación de un Gobierno Abierto en la Región”. Universidad Técnica Federico Santa María (Centro de Gobierno Electrónico).

37.- Colombia: Análisis de las relaciones y articulaciones entre la estrategia de gobierno en línea y Compartel. Corporación Universidad. Minuto de Dios.

63.- México, Perú, Chile: El diseño de un marco de referencia y de trabajo para evaluar la sustentabilidad de las soluciones de e-Gobierno y una metodología para el desarrollo de iniciativas centradas en el ciudadano, en ámbitos locales y regionales de México, Perú y Chile. Universidad de Guadalajara.

Esta convocatoria, como primera fase de un amplio programa de investigación sobre e-Gobierno en las Américas, permitió reunir un conjunto de valiosas propuestas, muchas de las cuales exhiben un notorio potencial para el desarrollo del área.

En el marco del proyecto “El ciudadano y el gobierno electrónico en las Américas” se constituirá una red de investigación que permitirá mantener una activa relación, para próximos desarrollos, con -y entre- todos los equipos que han presentado propuestas.

**PARA TENER EN CUENTA****1.- Recensión: Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo**

Devlin, Robert; Moguillansky, Graciela: Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo, Serie Libros de la CEPAL, No.108, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Septiembre, 2010, ISBN 13: 9789213234167, Sales Number: 09.II.G.152, Santiago de Chile, 304 páginas.

**Acceso al texto:** <https://unp.un.org/Details.aspx?pid=20963>

**Recensión:**

El libro se refiere a las experiencias de un conjunto de países fuera de la región y a las consecuencias que han tenido en su desarrollo sus estrategias de mediano y largo plazo para la transformación productiva y el escalamiento exportador.

En relación al tema central del libro -las alianzas público-privadas- las experiencias seleccionadas muestran que la formulación de estrategias consensuadas e inteligentes, y la institucionalidad público-privada que las acompaña, tienen íntima relación con la eficacia de las políticas y programas que las sustentan.

Respecto de América Latina y el Caribe, los autores señalan que en muchos casos los programas públicos constituyen “edificios arqueológicos” heredados de un gobierno a otro, más que una constelación coherente de políticas resultantes de una estrategia con visión de futuro. Muchas veces esos programas no disponen de recursos ni de equipos técnicos adecuados para su implementación, padecen los efectos de una excesiva politización y no se sustentan en un diálogo consistente e integrado con los actores privados. La carencia de enfoques estratégicos, el carácter efímero de las alianzas público-privadas, junto con el debilitamiento de la capacidad del Estado, constituyen hechos que merecen una mayor atención en la región.

El resultado de la investigación muestra un serio esfuerzo por examinar en profundidad el “cómo”, es decir, la dimensión micro-operacional, dado que los detalles operacionales del desarrollo y la implementación de estrategias son tan importantes como las estrategias mismas.

La metodología inductiva utilizada por los autores ha permitido develar, con base en experiencias reales, algunos “primeros principios”, en el desarrollo y la implementación de las estrategias y de las alianzas público-privadas exitosas de países extra-regionales. por ejemplo: i) asegurar el liderazgo de los ministerios y organismos encargados de actividades y sectores, ii) promover una cultura de pensamiento estratégico a mediano y largo plazo, iii) la eficacia de las políticas depende de un servicio civil no politizado y caracterizado por el profesionalismo y la capacidad técnica, iv) La eficacia de los incentivos debe evaluarse no solo por la forma en que se gestionan individualmente, sino también por la forma en que se articulan para lograr un efecto sistémico, v) las alianzas público-privadas adecuadamente estructuradas pueden minimizar el riesgo de que el gobierno se vea capturado por el sector privado.

## 2.- Recensión: Alianzas público-privadas para el desarrollo del e-Gobierno en América Latina

Porrúa Vigón, Miguel A.: "Alianzas público-privadas para el desarrollo del e-Gobierno en América Latina\*//En Araya Dujisin, Rodrigo; Porrúa Vigón, Miguel A., editores: América Latina Puntogob: Casos y tendencias en Gobierno Electrónico, Coedición FLACSO Chile/ AICD-OEA. Santiago, Chile, 2004, 256 p. ISBN: 956-8358-00-5, ISBN: 0-8270-4646-4, pp. 55-70

**Acceso al texto completo:** <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=vUj6PSObNiw%3d&tabid=1169>

### Recensión:

La trayectoria de colaboración entre el sector público y el privado en América Latina, puede definirse cuando menos como desigual y con sabor un tanto agridulce. Historias de escándalos, de prevaricación, de obras inacabadas y de calidades inferiores a las contratadas han dejado un signo de interrogación en las relaciones entre el gobierno y la empresa privada.

Las Alianzas Público Privadas (APPs) ofrecen a los gobiernos la posibilidad de: a) llevar a cabo proyectos de modernización sin tener que afrontar grandes desembolsos iniciales, b) trasladar la responsabilidad técnica del proyecto a la empresa aliada, pudiendo el gobierno mantener su enfoque en la gestión de su relación con los ciudadanos y no en los insumos necesarios para manejar esa relación, c) disponer de toda la experiencia y talento de la empresa, d) trasladar a la empresa los riesgos del proyecto, e) acercar al sector público la metodología de trabajo, disciplina, eficiencia y creatividad del sector privado, y f) concentrarse en sus roles de política, planeamiento, control y evaluación; en el qué más que en el cómo.

Con base en la reseña de un conjunto de casos que exhiben nítidamente el beneficioso potencial de las APPs para el sector público y para la sociedad, formula un sumario de requisitos para el éxito de las APPs: a) existencia de un "campeón" del acuerdo dentro de la administración pública, que lo respalde y lidere, b) disposición al cambio por parte de la institución pública, así como capacidad de adaptación a nuevas ideas y formas de operar, c) disposición del responsable de la institución para lograr autoridad especial o legislación particular para el caso, si fuera necesario, d) disposición de la institución pública a permitir al socio privado realizar su trabajo sin interferencias, e) disposición a aceptar innovaciones y a intentar formas y métodos desconocidos para el sector público, f) disposición a aceptar y capacidad para gestionar cierto riesgo, g) desarrollo de un espíritu de equipo, cooperación, confianza y sólida relación entre todos los socios participantes en el proyecto, i) establecimiento de un sistema de incentivos para todas las partes y mantenimiento de la confianza en el éxito final del proyecto.

Con base en los beneficios enunciados, concluye señalando la pertinencia -por parte de los gobiernos de la región- de considerar las alianzas público-privadas entre sus opciones para el avance del e-Gobierno.

## 3.- UNESCO and Public Private Partnerships, April Hammons, May 2010

Las alianzas público-privadas (APPs) se integran a los marcos del desarrollo para los sistemas educativos en todo el mundo. Si bien los gobiernos nacionales continúan siendo la fuente primaria de financiamiento educativo, el papel del sector privado en proporcionar servicios de la educación se ha ampliado notoriamente en los últimos años.

En el documento reseñado se resume una definición de trabajo de las alianzas público-privadas en la educación y se examinan las ventajas y los riesgos asociados a estos emprendimientos. Posteriormente se analiza el papel de las APP dentro de la UNESCO, prestando particular atención a los estudios de caso de experiencias exitosas en distintas latitudes.

En relación a las alianzas con organizaciones privadas para el sector educativo se reseñan casos tales como el de UNESCO y Microsoft, concertado en 2004 para proveer recursos y educación en TIC a través de múltiples sectores, y Mondialogo, alianza concertada con Daimler-Chrysler para la educación en ciencia y tecnología.

Finalmente se examinan las implicaciones para las alianzas en educación y se formulan preguntas y sugerencias para la consideración.

Acceso al texto completo: [http://zunia.org/uploads/media/knowledge/user1400\\_UNESCO](http://zunia.org/uploads/media/knowledge/user1400_UNESCO_paper-Public_Private_Partnerships-April) paper- Public Private Partnerships - April

## ENLACES



Enlaces sugeridos a los interesados en la temática “e-Gobierno y Alianza Público-Privada”

Alianzas publico-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. Devlin, Robert, Moguillansky, Graciela. Revista de la CEPAL. Date: Wednesday, April 1 2009  
<http://www.allbusiness.com/13638516-1.html>

Australia. Victoria e-Government Resource Centre: Public Private Partnerships Archive.  
<http://www.egov.vic.gov.au/trends-and-issues/public-private-partnerships/public-private-partnerships-archive.html>

Banaras Hindu University (India). Institute of Technology: Exploring best practices in public-private partnership (PPP) in e-Government through select Asian case studies Soumitra Sharma.  
<http://mail.tbd.org.tr/pipermail/kamubib-bg1/attachments/20090210/6ac5d37b/attachment-0008.pdf>

Banco Mundial: Country Assessments for Identifying Potential Public-Private Partnerships in E-Government. World Bank  
<https://www.devex.com/en/projects/51337>

Banco Mundial: Online Delivery of Land Titles to Rural Farmers in Karnataka, India  
<http://info.worldbank.org/etools/docs/reducingpoverty/case/96/fullcase/India%20Bhoomi%20Full%20Case.pdf>

Bangladesh. Digital Bangladesh: Section 5.5: Public Private Partnership Framework for e-Service Delivery. Strategic Priorities of Digital Bangladesh  
[http://www.digitalbangladesh.gov.bd/documents/PPP\\_chap.pdf](http://www.digitalbangladesh.gov.bd/documents/PPP_chap.pdf)

Bangladesh. Ministry of Finance. Finance Division: Invigorating Investment Initiative through public private partnership: A Position Paper. Government of the Peoples' Republic of Bangladesh  
[http://www.mof.gov.bd/en/budget/09\\_10/ppp/ppp\\_09\\_10\\_en.pdf](http://www.mof.gov.bd/en/budget/09_10/ppp/ppp_09_10_en.pdf)

Center for Technology in Government, Albany, NY (EE.UU, USA): New models of collaboration for delivering e-government services: A dynamic model drawn from multi-national research.  
[http://www.ctg.albany.edu/publications/working/dynamic\\_model/dynamic\\_model.pdf](http://www.ctg.albany.edu/publications/working/dynamic_model/dynamic_model.pdf)

Costa Rica: Esquemas de participación del sector privado en el Desarrollo del Gobierno Digital. Miguel A. Porrúa Vigón. Costa Rica. 2006  
<http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/eventos/presentacionexpertos/PRESENTACIONMIGUELPORRUA.pdf>

Chile: Laboratorio de Transferencia de Tecnologías de la Información,  
<http://www.labti.cl/>

EE.UU. (USA). National Council for Public-Private Partnerships  
<http://www.ncppp.org/>

EE.UU. (USA). National Council for Public-Private Partnerships: The Changing Environment for Public-Private Partnerships in the United States. Richard Norment, National Council for Public-Private Partnerships. January 2002  
[http://www.ncppp.org/resources/papers/norment\\_changingenvironment.pdf](http://www.ncppp.org/resources/papers/norment_changingenvironment.pdf)

Google Books: Public Private Partnerships Policy. Chapter 2: Coming to Terms With the Public-Private Partnership. A grammar of multiple meanings. Stephen H. Linder  
[http://books.google.es/books?id=CBhyLmmcY0EC&pg=PA19&lpg=PA19&dq=%22Coming+to+Terms+With+the+Public-Private+Partnership%22&source=bl&ots=V1zOBwrcUI&sig=qDrW3EKiUvsu7yEzbeDpVfaZRo8&hl=es&ei=fRPWTIzvO4yr8Aa0qdSdDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Coming%20to%20Terms%20With%20the%20Public-Private%20Partnership%22&f=false](http://books.google.es/books?id=CBhyLmmcY0EC&pg=PA19&lpg=PA19&dq=%22Coming+to+Terms+With+the+Public-Private+Partnership%22&source=bl&ots=V1zOBwrcUI&sig=qDrW3EKiUvsu7yEzbeDpVfaZRo8&hl=es&ei=fRPWTIzvO4yr8Aa0qdSdDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Coming%20to%20Terms%20With%20the%20Public-Private%20Partnership%22&f=false)

ICT Regulation Toolkit: 5.4.1 Public-Private Partnerships (PPPs)  
<http://www.ictregulationtoolkit.org/en/Section.3288.html>

ICT. Regulation Toolkit: 7.4.6. Public-Private Partnerships and Open Access Networks  
<http://www.ictregulationtoolkit.org/en/Section.3461.html>

ICT Regulation Toolkit: Models of Public-Private Partnerships. ICT Regulation Toolkit  
<http://www.ictregulationtoolkit.org/en/PracticeNote.3162.html>

ICT Regulation Toolkit: Public-Private Partnerships in the Telecommunications and ICT sector  
<http://www.ictregulationtoolkit.org/en/PracticeNote.3160.html>

Ideas for Development: Hacia un partenariado más inteligente, para un desarrollo eficaz. Jon Lomøy. OCDE.  
<http://www.ideas4development.org/es/entrada/article/jon-lomoey-towards-a-smarter-partnership-for-development-effectiveness.html>

InfoDev: PPP e-Government Case Studies  
<http://egov.infodev.org/en/Section.64.html>

InfoDev: Public-Private Partnerships (PPPs) in e-Government: Handbook  
<http://www.infodev.org/en/Publication.822.html>

InfoDev: Public-Private Partnerships (PPPs) in e-Government: Knowledge Map  
<http://www.infodev.org/en/Publication.821.html>

InfoDev: The infoDev Introduction to e-Government, Chapter 7: Partnerships and Other Contracts with the Private Sector  
<http://egov.infodev.org/en/Section.162.html>

Moldavia. e-Development Network: Workshop on Public Private Partnerships for e-Transformation, Moldova  
<http://medn.idsi.md/node/92>

Naciones Unidas. Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA): PPP ICT Case Studies: Scott Jazyuka. February 26, 2007, Amman, Jordan  
[http://www.escwa.un.org/divisions/ictd/events/1\\_4ScottJazyukaCaseStudies.pdf](http://www.escwa.un.org/divisions/ictd/events/1_4ScottJazyukaCaseStudies.pdf)

Naciones Unidas. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA); International Telecommunication Union (ITU): WSIS Forum 2009. e-Government and Public Private Partnerships for Better Public Service Delivery and MDGs Implementation  
[http://www.itu.int/wsis/implementation/2009/forum/geneva/tw\\_e-government-UNDESA-ITU.html](http://www.itu.int/wsis/implementation/2009/forum/geneva/tw_e-government-UNDESA-ITU.html)

Naciones Unidas: United Nations Procurement Capacity Development Centre (UNPCDC)  
<http://www.unpcdc.org/focus-areas/public-private-partnerships.aspx>

Naciones Unidas (UNPAN): Compendium of Innovative E-government Practices Volume II. Economic and Social Affairs (UN)  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023997.pdf>

Naciones Unidas (UNPAN): e-Government and Public Private Partnerships: Challenges, Barriers, Way Forward. Sophia Bekele. CBS International. USA/Africa  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan035404.pdf>

Naciones Unidas (UNPAN): e-Government and Public Private Partnerships for Better Public Service Delivery and MDGs Implementation  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037331.pdf>

OCDE: Capacity-Building Workshop on Public Private Partnerships (PPPs) on 28 April 2008 in Amman, Jordan  
[http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en\\_34645207\\_34744818\\_40491472\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en_34645207_34744818_40491472_1_1_1_1,00.html)

OEA. Alianza Interamericana Público-Privada para la Competitividad y Creación de Empleo en la Sociedad del Conocimiento  
[http://www.sedi.oas.org/DCTC/psf/Miami/PDF/BackgroundSantoDomingo\\_s.pdf](http://www.sedi.oas.org/DCTC/psf/Miami/PDF/BackgroundSantoDomingo_s.pdf)

Partnership British Columbia (Canadá): Understanding Public Private Partnerships.  
<http://www.partnershipsbc.ca/pdf/Understanding%20Public%20Private%20Partnerships%2023-mar-06.pdf>

Puerto Rico: Autoridad para las Alianzas Público-Privadas  
<http://www.app.gobierno.pr/>

Reino Unido: GovTalk  
<http://www.govtalk.gov.uk>

Special Interest Group on e-Governance (SIGeGov): Effective Public Private Partnership through e-Governance Facilitation. Vinay Sharma<sup>1</sup> and Piyush Seth<sup>2</sup>  
[http://www.csi-sigegov.org/critical\\_pdf/22\\_194-206.pdf](http://www.csi-sigegov.org/critical_pdf/22_194-206.pdf)

Taiwan. Taipei City Government: The Public-private Partnership in M-Government: The Case Study of M-Taipei Initiative. Ming-chang Chan, Kae-kuen Hu, Xiang-yu Yen. Researcher, Research, Development, and Evaluation Commission of Taipei City Government, Taipei City, Taiwan  
<http://www.waseda.jp/assoc-cioacademy/pdf/hu.pdf>

The George Washington University, Washington DC (EE.UU., USA): School of Business: Understanding Public Private Partnerships (PPP) for Infrastructure Development. Young Hoon Kwak, Ph.D. Associate Professor of Project Management School of Business. The George Washington University  
[http://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/AoM\\_Kwak\\_2009.pdf](http://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/AoM_Kwak_2009.pdf)

Unión Europea: Report on the public consultation on the green paper on Public-private partnerships and community law on public contracts and concessions. Europe. 2005  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/ppp/ppp-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/ppp/ppp-report_en.pdf)

University of Technology (Sydney, Australia): Towards Understanding Success Factors in Interactive Mobile Government. Shadi Al-khamayseh, Elaine Lawrence and Agnieszka Zmijewska. University of Technology, Sydney, Australia  
[http://www.mgovernment.org/resurces/euromgvo2006/PDF/2\\_Al-Khamayseh.pdf](http://www.mgovernment.org/resurces/euromgvo2006/PDF/2_Al-Khamayseh.pdf)

University of Twente (The Netherlands). Faculty of Geo-Information Science and Earth Observation: Potential of Public Private Partnership for NSDI (National Spatial Data Infrastructure) Implementation in Pakistan  
[http://www.itc.nl/library/papers\\_2008/msc/gim/asmata.pdf](http://www.itc.nl/library/papers_2008/msc/gim/asmata.pdf)

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)>

(\*) El correcto funcionamiento de los URL indicados en cada una de las referencias de esta sección fue verificado entre los días 28 y 31/10/2010.