



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

## EDITORIAL



La figura del máximo Ejecutivo de Información (en inglés *Chief Information Officer* o **CIO**) surge hace unos 40 años en grandes organizaciones empresarias con el rol de gestionar las Tecnologías de la Información (TI) utilizadas por esas organizaciones. Ese mismo rol fue adoptado más tarde por las organizaciones del sector público al incorporar a sus estructuras el cargo de CIO.

El rol del **CIO** experimenta hoy una transición de alcance global, tanto en el sector público como en el privado. A medida que se despliega el potencial estratégico de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se asigna al **CIO** un rol de creciente relevancia en la definición de políticas y estrategias sustantivas y se lo ubica en posiciones clave dentro de los elencos directivos de las organizaciones. Además, en la medida en que las TIC facilitan la transformación de información en conocimiento, los **CIO** pasan a desempeñar un papel fundamental como gestores del conocimiento, promoviendo su aprovechamiento compartido por parte de los diversos sectores de las organizaciones.

En el sector público, el nuevo rol del **CIO** se asocia a una emergente transición hacia el paradigma del “gobierno abierto”, el cual supone –además de eficiencia, participación y transparencia– una auténtica vocación gubernamental por ubicar realmente al ciudadano en el centro de la atención, por escucharlo, por responder a sus expectativas, por estimular su implicación y por abrir el espectro de la colaboración con diversos actores sociales. Son frecuentes, por ejemplo, las referencias a la prioridad de que los gobiernos aprovechen todo el potencial que hoy ofrecen las redes sociales para establecer vínculos personalizados con los ciudadanos.

El Equipo de e-Gobierno de la OEA, a través de la Red GEALC, ha apoyado la expansión de la figura del CIO público en la región, tanto a través de sus cursos de formación como de los diferentes talleres y publicaciones relacionados con temas tecnológicos que se han desarrollado en el marco de las actividades de la Red.

Este número del Boletín del Foro e-Gobierno OEA, dedicado a la temática del e-Gobierno y el **CIO público**, incluye testimonios de funcionarios que ejercen o han ejercido el rol de CIO en la Argentina, Chile, Colombia, España, Perú y Uruguay, así como contribuciones y referencias para análisis comparativos y articuladores. Esperamos que su contenido aporte a una mejor comprensión acerca de los desafíos que enfrentan los CIO y los potenciales beneficios de afrontarlos exitosamente.

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

## TEMA DEL MES

**Entrevista a Jorge Linskens, Director Ejecutivo  
Agencia de Sistemas de Información, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
Argentina**

*Por Ester Kaufman, Argentina*

**1.- ¿Cómo caracterizarías el rol del Chief Information Officer (CIO) Público?**

El CIO del sector público opera en un contexto muy distinto al sector privado. En la administración pública existe un conjunto de criterios y restricciones que son diferentes de los que condicionan la actividad privada, sin que esta apreciación suponga juicios de valor acerca de esos criterios. Son sólo diferentes. Los CIO que operan dentro del Estado desempeñarán mal sus funciones si no entienden como legítima esa diferencia de contextos y criterios. Quienes actuamos en el sector público vemos constantemente situaciones en que los funcionarios se quejan, reclaman y hasta lloran por lo que suponen que deberían tener y no tienen. Esas supuestas carencias se refieren a recursos deseados (por ejemplo, una determinada tecnología), a certezas pretendidamente imprescindibles para poder planificar (del tipo: “necesitaría que me digan qué van a hacer el próximo año, así yo les digo qué es lo que voy a necesitar”). Ante la realidad del contexto público, sólo hay dos opciones: a) llorar ante las carencias, o b) adoptar una actitud criteriosa y positiva.

Si no se compran las cosas que se pretenden o se tarda más tiempo que en el ámbito privado para adquirirlas, eso está bien, porque se tiene que licitar, y esto es lo correcto, no es malo. Además, dentro del Estado muchas veces son otros los organismos que deciden lo que debe hacerse. Si se trata de Seguridad Social, por ejemplo, lo que se hace es lo que otro organismo o autoridad decide cuando define la política. Ese fenómeno no es nada frecuente en las empresas privadas.

En un organismo de recaudación no se decide qué se va a recaudar, sino que se es brazo ejecutor de determinadas políticas. Por lo tanto, pretender que el jefe político más próximo diga qué es lo que va a hacer en dos años es una tontería porque él seguramente no lo tiene definido aún, a diferencia del de una gran empresa privada, que sí lo puede tener decidido.

Decir que esto está mal en la actividad pública es equivocarse en el análisis del contexto. Sólo significa que una parte importante de los mecanismos de la gestión de la informática o de la aplicación de la informática a los servicios para adentro o fuera, se gestionan de un modo diferente. Por ejemplo, se necesita más tiempo para comprar o hay que disponer de un conjunto de mecanismos ágiles para satisfacer eventuales pedidos de la autoridad política, ya que en esos casos la respuesta debe estar pronta, le guste o no a cada uno.

Si la decisión política es errónea, los que se equivocaron fueron quienes votaron al partido triunfante. A uno sólo le cabe cumplir con las decisiones de los superiores. No hay que llorar, no sólo porque sea inútil, sino porque nadie dijo que eso que está ocurriendo esté mal. Hay una tendencia a creer que está mal todo lo que impide actuar como cada uno desearía.

Una de las quejas más frecuentes de funcionarios es que nada es posible debido a la escasez de recursos. Eso debe cambiar. Lo que tienen que entender es que el dinero no les pertenece y que ellos deben responder respecto de lo que hacen con el dinero del Estado. Y allí existen una serie de restricciones. El dinero no proviene de nuestro bolsillo, sino del conjunto de la población. Las diferencias entre los gobiernos residen en lo que hacen con ese dinero, en qué ponen el foco; no de dónde proviene.

Por otra parte, existen algunas cuestiones que son comunes dentro del Estado:

- La demanda ciudadana por más y mejores servicios tiende a crecer, no a disminuir
- Esta situación termina derivando en una fuerte interrelación entre los sistemas (no puede ser que a alguien se le esté pidiendo, una y otra vez, un certificado de nacimiento que está en el Registro Civil). Esta interrelación va generando un acoplamiento fuerte y consistente entre los sistemas.
- Si hay un sistema de 7 días x 24 horas, cualquier sistema que se le acople debería ser también 7x24. En la práctica sucede que, por ejemplo, si se está haciendo una denuncia, además de registrarla, debe consultarse respecto a la entidad o persona que la realiza. Esta lógica va envolviendo los sistemas. A eso lleva el sentido común. Nadie puede considerar lógico que una parte funcione 7x24 y la otra, que debería estar acoplada, tenga otro régimen de funcionamiento. Por lo tanto hay una serie de cuestiones en cuanto a la estructura y a la estrategia tecnológica que, se haga lo que se haga, tienen que resultar así.

Es cierto que esta cuestión del acoplamiento hace que toda la infraestructura tecnológica sea más difícil de manejar. El problema es igual para cualquier sistema, sea de denuncias, seguridad social o lo que sea.

Yo debo aplicar tecnología para resolver estos problemas dentro del Estado, y lo tengo que hacer en el contexto del Estado. Esto no se puede arreglar tercerizando. En ningún lado del mundo se puede resolver tercerizando. No sirve para nada quejarse porque no se puede tercerizar.

Estas son cuestiones a resolver, se haga lo que se haga, porque el contexto es un contexto estatal. En ese contexto, hay Estados que son más maduros que otros y, sin embargo, hay otras cosas que se mantienen comunes. Por ejemplo, hay diferencias entre los franceses y nosotros. París es una ciudad muy semejante a Buenos Aires respecto de los servicios que se deben prestar. Tengo la oportunidad de dialogar, mediante teleconferencias, sin interferencias de otra gente, con quienes están en posiciones similares. En una oportunidad le pregunté al CIO de París cómo se había hecho la red de la ciudad, cuánto hacía que estaba en su cargo, cómo hizo cuando cambiaron sus jefes políticos. La diferencia está en las respuestas. El CIO de París dijo que cuando se lanzaron con el plan decidieron pasar la fibra por los ductos del alumbrado público. Pensar ese proyecto les llevó dos años y otros dos años ejecutarlo. Los centros de cómputos de los ministerios se empezaron a juntar en 2002 y este CIO está en el mismo cargo desde 2001. ¡¡Allí está la diferencia!!.

## 2.- ¿Podrías hablarnos de los valores que deben orientar al CIO estatal?

Como CIO, yo necesito asegurar que los planes y proyectos que estoy impulsando no se caigan cuando me vaya. Para ello debo conseguir aliados que los preserven cuando llegue ese momento. El personal contratado no me sirve para ese fin, porque va y viene.

Esos aliados deben ser integrantes de la planta de personal estable de la organización, que son los que se van a quedar. Ellos son los que deben “comprar” el proyecto y, por tanto, son mi núcleo privilegiado de formación: una vez que alguien comprende lo que se les está enseñando, puede nivelar a los demás.

Pero para que “compren” el proyecto, tengo que cambiarles los valores y romper el desinterés y la destrucción de la autoestima que provocaron las gestiones anteriores. Hay una “regla” que dice que “todos los de planta son inservibles y si tienen más de 40 son mucho más inservibles, que lo único que esperan es poder jubilarse”. Y como toda regla auto-cumplida, ese mito se transformó en una “verdad revelada”. Al tratar a las personas como inútiles se destruye su motivación, su interés y su autoestima, apareciendo entonces como realmente inútiles.

Entonces yo debo pensar cómo creo un sentido de pertenencia en ese personal, cómo acepto sus costumbres, cómo los potencio para que reconstituyan su motivación y autoestima. Muchos de ellos no pueden darme el tiempo que yo requiero porque tienen dos trabajos y vienen a horas que a mi no me sirven. Esa es la realidad.

¿Qué hago entonces? Todos reciben una formación permanente donde unos aprenden de otros. Esto se logra generando ambientes comunes entre, por ejemplo, el chofer y el administrativo. Yo los junto a todos y entre todos tratamos de entender qué hay que aprender y por qué, para luego convencerlos de que pueden hacerlo.

### 3.- ¿Cómo se adquieren las competencias de CIO? ¿Cómo fue tu aprendizaje en particular?

Lo fundamental para el aprendizaje de las competencias para CIO, además de las competencias técnicas, son los aprendizajes de vida. Cuantas más situaciones hayas vivido y aprovechado, en términos de aprendizaje, más calificado estarás para desempeñarte como CIO.

Cuando yo tenía 29 años me presenté en la planta de Swift para cubrir una gerencia informática. Ellos me aceptaron pero me hicieron trabajar durante un año como simple empleado del Centro de Cómputos, que era impresionante en aquella época. Al finalizar el año, cuando había “pagado el derecho de piso”, me designaron gerente y me asignaron la responsabilidad de despedir gente en forma masiva, dado que la empresa se hallaba en inminente quiebra. Entonces debí proceder procurando causar el menor daño posible.

En aquel momento esas situaciones me dolían mucho pero ahora, mirando hacia atrás, veo que aprendí de esas experiencias que enseñan a manejarse en escenarios reales sumamente distantes de lo ideal. Y que la gente que está trabajando con uno son personas con problemas, con todo. Y que tu función no es dar órdenes técnicas, sino también gerenciar las situaciones humanas.

Lo que te enseña la experiencia y la madurez es que no hay “verdades reveladas”. Hoy mis únicas “verdades reveladas” residen en mi familia. Fuera de eso, no tengo ninguna otra. Todo lo que me proponen y propongo debe tener un fundamento. No tengo libros, no tengo gente, ni tecnologías que piense que dan “verdades reveladas”. A los 68 años estoy en una etapa de regresión; frente a todo pregunto “¿por qué?”. Si uso determinadas tecnologías es porque llegué a una conclusión racional sobre su utilidad, e intento estar atento cuando -sin darme cuenta- estoy por engancharme en alguna “verdad revelada”.

¿Para que es necesario desmontar las “verdades reveladas”? Para poder mantener emprendimientos como los que conduje y estoy conduciendo. Hace 45 años que busco un método de gestión para llevar adelante ese tipo de emprendimientos, y no encontré ninguno. Si la decisión tecnológica te la paga un cliente privado, el problema es de ese cliente que te dio el dinero. Pero, cuando trabajás en el Estado, estás usando el dinero del pueblo cuando vos mismo no sabés si lo que estás haciendo es lo más prioritario para la gente.

Lo que puede ser racional desde el punto de vista tecnológico, puede ser un salvaje dispendio de dinero para la sociedad. Es una traición porque vos mismo no estás seguro de que el uso que proponés para ese dinero es el correcto, y ni siquiera lo podés defender.

Y todo el tiempo tendemos a meternos en “verdades reveladas” sin darnos cuenta, Y, en tecnología, no hay “verdades reveladas”. Si no, volvemos a la Edad Media, que estaba plena de “verdades reveladas” y la Inquisición se ocupaba de quienes no estaban de acuerdo con ellas.

Por ejemplo, es una “verdad revelada” que las tecnologías elegidas deben formalizarse en un manual. Mientras tanto, todos nosotros hacemos cotidianamente una infinidad de cosas sin manuales, y las hacemos de formas similares y no fallan. No es necesario un manual para todo. ¿Hay método en esos comportamientos? Hay muchísimo método; por ejemplo, todas las personas caminan, respiran y se alimentan relativamente igual sin necesidad de un método formalizado para caminar, para respirar ni para alimentarse. ¿Dónde está el manual para todo eso?

Si sos consciente de que adoptaste como una “verdad revelada” algo que funciona y lo hiciste como una cuestión práctica, puede estar bien, dado que hay 22 personas que lo están haciendo y les va bien, ... tampoco es cuestión de pretender “inventar la rueda”. Es diferente cuando te vienen con una pretendida “verdad revelada” que vale única y supuestamente por sí misma. En informática existe una tremenda tentación a manejarse con “verdades reveladas” aún sin las pruebas de las personas a quienes supuestamente les fue bien. Lo mismo sucede con los sistemas antiguos que son descalificados porque “los usan los viejos”. Allí la descalificación es porque “los usan los viejos” sin poner a prueba la eficacia del sistema. Se entiende por viejos los que tienen más de 35 años. Eso es lo que traba el avance sobre el conocimiento de lo que están haciendo esos “viejos”. Hay aquí un problema. Yo domino 24 lenguajes de computación y el que prejugé, solo uno. Además yo lo hice, no opiné solamente. Lo que se le ocurra, yo lo hice ... y no me lo contaron, lo hice. Me pueden decir que algo no se puede modificar, a lo que contesto “¿Querés que me sienta al lado tuyo y te muestre cómo sí se puede hacer? Todo lo que ustedes hacen, yo lo hice, casi sin excepción”.

#### **4.- ¿Cuál es el “núcleo central” de la misión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires? ¿Cómo condiciona ese núcleo central tu función como CIOI?**

El “núcleo central” de la misión del Gobierno de la Ciudad es educar, curar y unas pocas cosas más; no administrar dinero. Uno debe entender de qué se trata. Pueden hacerlo o no. Pero ese es el “corazón” de los servicios que la Ciudad le debe a la ciudadanía. Lo que diferencia a las gestiones es cómo esto se hace.

Por otro lado, el contexto político fija sus reglas. Y eso está bien porque para eso existen las elecciones. Uno sabe que el presupuesto para lo que estás haciendo puede empezar a cortarse por un cambio de prioridades al acercarse las elecciones. Y aún en esas circunstancias las autoridades suelen ponerse más exigentes, porque tienen que mostrar lo que están haciendo. Entonces, un buen CIO público debe tener preparados estos escenarios previendo, desde la lógica política, qué es lo que se le podría requerir en el futuro. Y trabajar también en función de eso. Esto supone un conocimiento aceptado de cómo funciona la política. Y los límites a los desarrollos que pueden plantearse en función de ese funcionamiento.

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



*Por: Juan Carlos Pasco, Perú*

**1.- ¿Cuáles deberían ser los valores y actitudes cívicas de base de un CIO Público?**

Siempre he concebido a un CIO como más que un Jefe de Informática. Es una persona que debe imbuirse del rol estratégico de la institución y debe poner el uso de las tecnologías de información al servicio de las distintas unidades, departamentos, divisiones o agencias centrales en la gestión de dicha institución.

El CIO debe tener un nítido espíritu de servicio, una clara visión estratégica, disponer de sólidas capacidades de planificación y de control de gestión, saber trabajar en equipo y ejercer una gran capacidad de articulación entre actores públicos pero también con actores privados.

En cuanto a sus actitudes cívicas, te diría que no tienen por qué ser diferentes a las de otros funcionarios públicos; es decir probidad a toda prueba, capacidad de escuchar a usuarios internos y externos, disposición para el trabajo colectivo, entre otras. Además hay otras actitudes que me gustan en los funcionarios de mi entorno como son la alegría, la sencillez, el compromiso, la entrega más allá de lo que exige la ley, entre otras.

**2.- ¿Cómo debería ser la inserción política y técnica del CIO Público y sus capacidades de interlocución, inducción e incidencia?**

Un CIO Público, entendido como una persona experta en sistemas de información (no solo en hardware y software), debe tener una gran capacidad para entender cuestiones estratégicas. Siempre he sostenido que un CIO Público no debe ser necesariamente un informático, lo más importante es que entienda los temas estratégicos de la institución. Por otra parte, quien asuma el rol de CIO debe ser capaz de hacer un buen diagnóstico de los sistemas de información e informática de la organización. Con base en ese diagnóstico, podrá ser creativo y proponer a las distintas unidades de línea soluciones basadas en TIC para avanzar hacia los objetivos que se hayan trazado.

Además debe tener una gran capacidad de movilización de recursos internos y externos. Cuando hablo de recursos internos me refiero a alianzas con las unidades, con los encargados de planificación, de presupuesto, con las máximas autoridades. Cuando hablo de recursos externos me refiero a proveedores, ONGs, universidades, entre otros.

Dado que el mundo público siempre padece escasez, es fundamental la capacidad de movilizar recursos adicionales y frescos. Es importante señalar que todos los atributos de un buen gerente público se aplican a un CIO.

En cuanto a requerimientos políticos, considero que el CIO debe tener capacidad de anticipar y mapear conflictos internos o externos. Un segundo aspecto es que debe entender el rol del ciudadano en la función pública democrática, que el ciudadano tiene que ser escuchado, que tiene que poder expresarse o que tiene que acceder a la información, por citar algunos derechos, y esos son todos temas en los cuales las TIC tienen un rol fundamental. Lo tercero es tener la capacidad política de relacionarse con otros actores públicos además de los actores técnicos. Por ejemplo en el municipio un CIO debe saber relacionarse con los concejales o un CIO de una agencia pública nacional debe ser capaz de relacionarse con directivos públicos designados políticamente o con parlamentarios, con la prensa, entre otros actores. Verás que he mencionado atributos políticos que no son partidistas y que no se vinculan a la política con minúscula sino con mayúsculas. El CIO debe ser una persona capaz de manejarse en el mundo del poder, de entender que hay intereses diversos, así como de entender que el ciudadano tiene un rol primordial en la acción pública.

### **3.- ¿Cuáles serían las áreas de competencia e incidencia asociadas a cada posible ámbito de actuación del CIO Público?**

Creo que a través de los atributos y capacidades que hemos ido identificando con la figura del CIO, las distintas instancias de gobierno nacional o sub nacional, así como las agencias públicas o ministerios, van avanzando hacia el desarrollo de auténticos gerentes institucionales de sistemas de información.

Podría distinguirse aquí el ámbito del CIO nacional –o CIO federal- quien no debería tener responsabilidades operativas, sino un rol netamente normativo y articulador, en tanto debe ser la persona que coordine y reúna a los distintos CIO del sector público para entender sus necesidades, canalizar sus solicitudes, así como para generar buenas prácticas y políticas comunes a todos ellos. Este CIO nacional debería tener, además, una buena vinculación con el sector privado en tanto debería ser el gran identificador y “relacionador” de las necesidades del Estado con la industria.

Además debería tener la capacidad de generar y promover -incluso sin dirigir-ciertos proyectos y/o políticas transversales a todos los servicios públicos o a todo el Estado; por ejemplo sistemas como el Portal de Compras Públicas Electrónicas. Se trata de una categoría de proyectos que uno esperaría que surjan de la iniciativa de este nivel de CIO, sin perjuicio de que su implementación pueda quedar a cargo de una agencia específica.

Otro factor importante de este CIO nacional es el poder político, aun cuando sus características puedan diferir entre distintos países. Ese poder político puede estar dado por el rango que se le asigne, por ejemplo puede tener el rango de ministro sin tener por ello un ministerio a su cargo, o la ubicación que se le asigne en la estructura del Estado, por ejemplo en la Presidencia o en la Dirección de Presupuesto. Lo importante es que ese CIO nacional no debería ser sólo un técnico valorado y respetado, sino que también debería disponer de atribuciones jerárquicas para organizar e instruir.

### **4.- ¿Cuáles son los conocimientos, capacidades y habilidades que debería reunir un CIO Público?**

Creo que durante esta entrevista hemos ido identificando un conjunto de capacidades y atributos. Pero claramente te diría que, sin ser necesariamente un especialista, el CIO debe conocer sistemas de información, estar al día con los avances tecnológicos y conocer la industria y las cuestiones asociadas a las decisiones que debe adoptar.



En cuanto a conocimientos sobre el sector público, sería un grave error que ingrese a una posición de ese nivel alguien que no conozca de gestión pública. Un tercer aspecto es que un CIO público debe ser una persona de una probidad intachable. Dado que por su rol va a estar en permanente relación con el mundo privado y el público, no puede ser un “dictador”, sino un facilitador confiable con capacidad de dialogar con distintas partes y de proponer opciones que concierten perspectivas e intereses diversos, con adecuadas garantías a distintas partes, proveedores, marcas y tecnologías.

#### **5.- ¿Habría distintos perfiles de CIO Público para distintos niveles de gobierno?**

Mi impresión es que necesitamos un perfil de CIO que reúna los atributos que hemos mencionado cualquiera sea el nivel en que se desempeñe. Si bien la capacidad estratégica y normativa se requiere más en el CIO nacional, si un CIO de un municipio pequeño tendiera a focalizar su rol en las tecnologías como un fin en si mismo, sin entender la relevancia y los aportes de las TIC para la estrategia institucional, seguramente iría derecho al fracaso.

#### **6.- ¿Cómo podría estructurarse la formación sistemática de un CIO Público?**

Dado que hoy disponemos de bastante claridad acerca del rol, los perfiles y los requerimientos de un CIO, creo que podemos hablar de una suerte de formación para el ejercicio del rol. Sin embargo, uno no podría suplir -con un pos título de CIO- las eventuales carencias de formación previa que pueda traer un profesional, por ejemplo, en conocimientos y experiencia en materia de tecnologías de información.

Por otro lado, uno podría analizar los perfiles y roles de los mejores CIO del mundo y, a partir de ello, sistematizar un análisis de las mejores prácticas en los CIO y generar ciclos de formación a partir de esas experiencias.

Por tanto, me parece perfectamente factible estructurar la formación sistemática de un CIO Público, pero –nuevamente- no podrían suplirse con un pos título las eventuales carencias formativas previas.

**Entrevista a María Isabel Mejía Jaramillo  
Gerente General del Programa Gobierno en línea de Colombia**



*Por: José Luis Tesoro, Argentina*

**1.- ¿Cuáles deberían ser los valores de base del CIO Público?**

La sigla CIO alude al directivo de tecnología que, más allá de las tareas tradicionales de informática, tiene asignada la responsabilidad de potenciar la lógica del negocio con el aprovechamiento de las TIC. Sus valores deberían ser, al igual que para todo servidor público, la orientación al servicio, la colaboración y la transversalidad.

**2.- ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debería reunir un CIO Público?**

Lo que se plantea como “CIO” es una transformación que se está dando en los antiguos jefes de sistemas frente a cambios en el entorno: las tecnologías han tendido a simplificarse y los usuarios (tanto internos como externos) están cada vez más cercanos al uso y manipulación de estas herramientas; asimismo, las tecnologías pasaron de ser herramientas del back-office a ser impulsoras o propulsoras de la lógica del negocio y de la interacción con sus clientes. Por tanto, el rol mismo del directivo de tecnología debe evolucionar frente a estos cambios.

Un CIO tiene como misión fundamental aprovechar los beneficios de las tecnologías no sólo para resolver problemas sino para generar valor, mediante estrategias alineadas a la visión de negocio. Esto en si mismo determina una serie de conocimientos, capacidades y habilidades que un CIO debe reunir: tener una visión global de la lógica del negocio y ser una persona orientada a la innovación, al entendimiento de los procesos y al diseño de estrategias, para contribuir a la reducción de costos, la mejora de la eficiencia y de los resultados.

Como todo directivo, debe tener capacidades y habilidades de liderazgo, manejo de personal, administración de presupuestos y riesgos, entre otras. Pero una característica esencial para el CIO es la comunicación efectiva, ya que debe poder “traducir” un lenguaje técnico a términos sencillos y cotidianos que los demás directivos puedan entender, para lograr el apoyo a sus estrategias.

**3.- ¿Cómo debería ser su inserción política y técnica y sus capacidades de interlocución, inducción e incidencia?**

Frente a esta noción del rol del directivo de tecnologías, un CIO debe participar en la definición de los objetivos estratégicos y en la toma de decisiones de la organización. Técnicamente, si bien debe entender las tecnologías es con el fin de poder direccionarlas al logro de los objetivos de la organización. Las capacidades de interlocución, inducción e incidencia están relacionadas con la respuesta de la pregunta anterior.

#### **4.- ¿Cuáles serían sus posibles ámbitos de actuación?**

La transformación del rol de directivo de tecnología o CIO debe darse en el Estado en todos los niveles (central y territorial) y en todas las ramas del poder público, como parte del proceso de adaptación a los ya mencionados cambios del entorno.

#### **5.- ¿Cuáles serían las incumbencias del CIO en las políticas, estrategias e implementaciones de Gobierno en línea?**

Existen principalmente dos formas de abordar las estrategias de Gobierno Electrónico en los países. La primera, se selecciona un grupo de proyectos que son catalogados como “de alto impacto” por la importancia de las cuestiones que abordan (salud, educación, impuestos, contratación, participación ciudadana, entre otros). Y la segunda, donde se impulsa simultáneamente el desarrollo del Gobierno Electrónico en la administración pública, que es la manera como lo abordamos en Colombia.

La estrategia de Gobierno en línea se basa en aunar esfuerzos, teniendo en cuenta que los organismos de la administración pública en todo el país son los responsables de su ejecución, de acuerdo con un método claro definido para todos y apalancándose en lineamientos, metodologías y herramientas que el Programa facilita para el logro, por parte de cada entidad, de las metas definidas.

Para avanzar en este sentido, cada entidad pública debe tener conformado un Comité de Gobierno en línea, integrado - como mínimo- por el líder de Gobierno en línea, quien representa a la alta dirección, representantes de cada dirección y/o programa de la entidad y los directivos de planeación, atención al ciudadano, comunicaciones, control interno y, desde luego, de tecnología; como invitados permanentes al Comité está el representante de la dirección en el sistema de gestión de calidad y el directivo jurídico.

Entonces, el directivo de tecnología o CIO es parte fundamental en la definición de los objetivos estratégicos y toma de decisiones frente a la implementación del Gobierno en línea, al ser el Comité la instancia responsable del liderazgo, planeación e impulso de la Estrategia de Gobierno en línea en la entidad y quienes formulan y realizan seguimiento al plan de Gobierno en línea de la institución, entre otras responsabilidades.

#### **6.- ¿Habría distintos sub-perfiles de CIO Público para las distintas fases del Gobierno en línea (por ejemplo: Información, Interacción, Transacción, Transformación, e-Democracia)?**

Las fases de Gobierno en línea no son otra cosa que una manera escalonada de avanzar o un modelo de madurez -como últimamente se ha denominado- hacia un cambio organizacional asociado a la creación de valor público, aprovechando las ventajas de las tecnologías.

Pero independientemente de los pasos que se definan, los principios en los que se basan son los mismos: la visión unificada del Estado, el Gobierno centrado en el ciudadano, el acceso equitativo y multi-canal al Gobierno y sus servicios, la protección de la información de las personas y la credibilidad y confianza en el Gobierno en línea. Y los objetivos que se persiguen son los mismos: incrementar la eficiencia del Estado, lograr mayor transparencia y participación ciudadana y prestar mejores servicios.

Por lo tanto, no veo la necesidad de que las entidades públicas tengan un directivo de tecnología para información en línea, otro para interacción en línea y así sucesivamente. Considero que lo fundamental es que el directivo de tecnología trabaje de manera estrecha con los diferentes roles responsables en la implementación de los planes de Gobierno en línea de la institución, para el logro de las metas establecidas.

### **7.- ¿Cómo podría estructurarse la formación sistemática de un CIO Público?**

En Colombia cada entidad pública debe diseñar y adelantar el programa institucional de formación y capacitación de su talento humano de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, el cual incorpora un eje de desarrollo que propende por el uso adecuado de las TIC como herramienta para gerenciar lo público, uno de innovación, uno de servicio al ciudadano y uno de participación ciudadana, entre otros.

Adicionalmente, y ya en lo relativo a Gobierno en línea, además de que un criterio de la fase de Transformación es que las entidades públicas incluyan en sus planes de formación y capacitación temáticas de Gobierno en línea, el Programa ofrece anualmente a los servidores públicos el plan Prepárese, con una variedad de cursos presenciales y virtuales que van desde la gestión del cambio, pasando por la optimización de procesos, hasta temas netamente técnicos como gestión de servicios de tecnología. Y una de las responsabilidades del Comité de Gobierno en línea es garantizar la participación de funcionarios de la entidad en estos procesos de generación de capacidades.

**Entrevista a Pilar Conesa Santamaría**  
**Gerente de eAdministración y Sistemas de Información, Ayuntamiento de Barcelona, España**



*Por Mila Gascó, Barcelona, España*

**1.- ¿Cuáles deberían ser los valores y actitudes cívicas de base del CIO público?**

El CIO público ha de tener valores alineados con la prestación de un servicio público: interés y compromiso por el bien público, gestión eficaz y eficiente de los recursos y orientación al ciudadano. Debe desarrollar su trabajo desde una actitud cívica de transparencia y honestidad, buscando el equilibrio entre la estrategia a largo plazo y los resultados a corto plazo.

**2.- ¿Cómo debería ser su inserción política y técnica y sus capacidades de interlocución, inducción e incidencia?**

El rol del CIO público, en cuanto a incidencia en la estrategia y en la toma de decisiones, varía sustancialmente de unas instituciones a otras. Los distintos modelos de organización vienen muy condicionados por la existencia o no de la máxima autoridad ejecutiva (Chief Executive Officer, CEO) en cada organización.

Barcelona tiene un modelo que para mí es el ejemplo a seguir: una estructura ejecutiva separada de la estructura política, con un doble reporte por parte del CIO al CEO para la gestión ejecutiva y al responsable político para la estrategia de política de ciudad.

Comparándolo con el CIO privado sería equivalente a la interlocución con el CEO y el miembro del Consejo de Administración que lidera determinadas áreas estratégicas.

Teniendo en cuenta la relevancia que las TIC están teniendo en la transformación de las Administraciones públicas, es imprescindible que el CIO tenga un perfil estratégico, con capacidad de convicción y liderazgo, que sea capaz de incidir en la estrategia de la institución y liderar el proceso de cambio que conlleva el desarrollo del e-Gobierno.

**3.- ¿Cuáles serían sus posibles ámbitos de actuación? ¿Cuáles serían las áreas de competencia e incidencia asociadas a cada ámbito?**

Estamos viviendo un proceso de cambio en la visión del rol del CIO en las organizaciones públicas, pasando de responsables de tecnología de ámbitos específicos con visiones segmentadas a CIOs con una visión y gestión global y

gestión global y una mayor competencia en la estrategia global de la institución.

#### **4.- ¿Cuáles son los conocimientos, capacidades y habilidades que debería reunir un CIO público?**

Respecto a conocimientos, no divergen mucho de los de un CIO privado, salvo disponer de conocimientos complementarios en la gestión pública: entorno legal, políticas públicas,... En cuanto a habilidades, se destacan las de alinear intereses, integrar equipos, liderar organizaciones, buscar alianzas, colaboración y apoyo, convencer frente a imponer, gestionar la complejidad, gestionar las acciones de distintas personas disponiendo de pocas herramientas.

Cabe destacar que estamos en un momento muy especial caracterizado por la oportunidad de realizar una transformación profunda de la Administración pública con la implantación del e-Gobierno. Si bien se trata de un camino que no tiene vuelta atrás, las Administraciones pueden transitarlo de dos formas: cambiando sólo la fachada, el front-office con sus ciudadanos, o transformando los procesos, haciendo las cosas de forma diferente. Hacer lo mismo que siempre, pero utilizando tecnología, no cambia la cultura ni transforma nada esencial.

Si la Administración pierde esta oportunidad, pierde la oportunidad de simplificar, de agilizar los procesos, de cambiar la cultura del “poder de la firma” y de la automatización de procesos y workflows y, en definitiva, de pasar a ser una Administración orientada y centrada al ciudadano.

Por todo ello, hoy es fundamental que el rol del CIO público tenga la capacidad y la habilidad de impulsar una transformación profunda, liderada evidentemente por el CEO y el máximo nivel político.

#### **5.- ¿Habría distintos sub-perfiles de CIO público para las distintas fases del e-Gobierno?**

No creo en la necesidad de sub-perfiles de CIO para distintas fases. El CIO público debe tener la visión estratégica global y liderar las políticas en los distintos ámbitos. Debe saber crear el equipo que combine la experiencia y las habilidades necesarias en cada ámbito, abarcando desde la más clásica gestión de servicios operacionales y transaccionales al impulso de servicios innovadores basados en las nuevas herramientas TIC, como son la e-Participación y las redes sociales, y el OpenData como estrategia para compartir la información pública y estimular los emprendedores digitales.

Par mí es especialmente relevante disponer en el equipo de personas que estén liderando la transformación de los procesos e impulsando la innovación. En algunas organizaciones puede depender o no del CIO. Actualmente, para implantar con éxito la transformación que nos ofrece el e-Gobierno es relevante que esa función dependa del CIO.

#### **6.- ¿Cómo podría estructurarse la formación sistemática de un CIO público?**

Creo que debería complementarse la formación de base de un CIO estándar con módulos específicos de Gestión pública, e-Gobierno, e-Participación y e-Democracia, de manera que pueda liderar cambios en la cultura de las Administraciones incorporando modelos de colaboración tanto interna como externa...Teniendo en cuenta la transformación que puede impulsarse con la implantación del e-Gobierno, es también relevante la formación en la Gestión del Cambio y en la transformación de modelos de gestión.

**Entrevista a 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), Uruguay**



*Por Cristina Zerpa, Uruguay*

**1.- ¿Cómo caracterizaría el rol del CIO en las administraciones públicas latinoamericanas?**

El cargo equivalente al de CIO en nuestras administraciones públicas sería el de “Director de Sistemas y Tecnologías de la Información”. En términos generales, el título de CIO presume responsabilidades a nivel de dirección sobre todo lo referente al uso de las TIC en la organización, desde las políticas y estrategias hasta el control operativo. En el caso de un CIO Nacional o del Estado, la denominación puede asociarse, más que al rol específico, a criterios de comunicación efectiva y de foco de la administración, por lo que pueden resultar apropiadas otras denominaciones, por ejemplo la de “Director Nacional de Gobierno Electrónico”.

El peso de las distintas tareas y en definitiva la caracterización de su rol varían según se trate de un CIO Nacional, de los CIOs de organismos específicos, o de gobiernos locales. En los últimos, el porcentaje mayor de las tareas es operativo, mientras que en el primer caso es en los procesos asociados a Gobernanza de TI.

**2.- ¿Cuáles deberían ser los valores y actitudes cívicas de base del CIO Público?**

La tarea del CIO es de alta exposición y extremadamente demandante. El CIO debe mantener bien en alto su vocación de servicio, ya que su cargo está al servicio de la Administración Pública y por lo tanto de los ciudadanos. Deben enaltecerse principios esenciales de la democracia, como la transparencia y la probidad.

**3.- ¿Cómo debería ser la inserción política y técnica del CIO y sus capacidades de interlocución, inducción e incidencia?**

En general, la inserción del CIO en toda organización es un reflejo de la importancia que la misma asigna al uso de las TIC. Si en la organización solo se considera el uso de las TIC como un elemento inevitable de soporte operativo, el CIO como tal seguramente no existe o no ejerce. lo que será reflejado en su inserción dentro de la estructura.

Si se prioriza el uso de las TIC como una herramienta fundamental para transformar al Estado, para generar valor a la ciudadanía mejorando trámites y servicios, para promover la transparencia, o para mejorar el clima de negocios y la competitividad del país, entonces resulta clara la necesidad del CIO Público.

En este último caso, el nivel del CIO dentro de la estructura deberá corresponder a los de una alta dirección ejecutiva, tanto para discutir la estrategia general de inserción de las TIC en los programas de gobierno, como para facilitar la ejecución de aquellos proyectos que se consideren críticos desde un punto de vista político en la organización.

En el caso de un CIO Nacional, debe ubicarse en el Poder Ejecutivo y reportar al Presidente o a un nivel ejecutivo inmediatamente por debajo del Presidente, siendo este último el caso más probable.

#### **4.- ¿Cuáles serían los posibles ámbitos de actuación de un CIO público? ¿Cuáles serían las áreas de competencia asociadas a cada ámbito?**

En el caso del CIO Nacional, su ámbito de acción debería ser la administración central pero con capacidad de coordinación con los demás ámbitos de acción. Para que esto último sea viable, se requiere institucionalizar la coordinación multinivel.

Las potestades del CIO en los diferentes órganos del Estado serían de tipo prescriptivo en el Poder Ejecutivo, en las empresas del Estado y en servicios descentralizados, así como en las intendencias municipales. En los Poderes Legislativo y Judicial quedarían acotadas a la recomendación

#### **5.- ¿Cuáles serían los conocimientos, capacidades y habilidades que debe reunir un CIO Público?**

El CIO Público debe conjugar conocimientos tecnológicos con capacidades gerenciales y de negociación. Los aspectos tecnológicos son inherentes a su función, pero no son suficientes, ya que deberá ejercer en forma permanente coordinación y negociación con distintos niveles de gobierno.

Debe poseer capacidades de visión estratégica, gestión, negociación, de convencer y motivar, así como un profundo conocimiento de la dinámica tanto pública como privada.

Si bien es ideal una combinación de todas esas habilidades, la definición también depende del perfil de la institución a la que pertenece el CIO y a la estrategia del proyecto.

En el caso de un CIO del Estado, el perfil debería incluir una buena mezcla de esas habilidades: por ejemplo sus capacidades asociadas a la comunicación favorecen la visualización del aporte del e-Gobierno en términos más concretos de valor ciudadano y la contribución a que la población se apropie de los servicios ofrecidos. Por su parte, sus habilidades técnicas y de gestión aportan a la continuidad de los procesos de la institución y fortalecen las políticas asociadas a la creación de capacidades, de infraestructura y operativas.

#### **6.- ¿Habría distintos sub-perfiles de CIO Público para las sucesivas fases de maduración del e-Gobierno?**

Es una solución posible. En el comienzo se necesitan profesionales con más visión estratégica, creatividad y capacidad



para romper las inercias. A medida que se avanza en los procesos se requeriría un perfil más orientado a la operación y la comunicación.

#### **7.- ¿Cómo podría estructurarse la formación sistemática del CIO Público?**

En general, deberían existir políticas de capacitación que apunten a superar la brecha entre la formación existente y la requerida. Esa brecha no sólo se manifiesta en los profesionales informáticos. Teniendo en cuenta la insuficiente disponibilidad de profesionales calificados debida a la alta demanda laboral de técnicos en TIC, cabría la posibilidad de aminorar dicha brecha capacitando a profesionales con especializaciones afines y conocimiento de la dinámica pública.

Dependiendo de la realidad específica de cada país, debería analizarse un conjunto de actividades formativas, a través de carreras cortas con un título habilitante para el cargo, y/o una currícula de actualización periódica en base a cursos o talleres.

Algunas de las materias que deberían considerarse son: gestión de la administración pública, gobierno electrónico, capacidades gerenciales, negociación, comunicaciones, trabajo en equipo, gestión del cambio, gestión de proyectos y planificación estratégica.

## RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS DE LOS ENTREVISTADOS

**Jorge Linskens, Argentina**

Director Ejecutivo de la Agencia de Sistemas de Información del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Anteriormente fue Subdirector General de Sistemas y Telecomunicaciones, con responsabilidad sobre toda la informática y las telecomunicaciones, de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), incluyendo Impuestos, Aduana y Recaudación de Recursos de la Seguridad Social. Su trayectoria exhibe más de 47 años actuando en el área de IT, conduciendo –durante los últimos 35 años- grandes centros de cómputos en el sector privado y en el estatal (Correo Central, Administración Nacional de Seguridad Social, AFIP, Gobierno de la CABA).

**Claudio Orrego Larraín, Chile**

Alcalde de la Comuna de Peñalolén, Santiago. 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 biministro de Vivienda y Bienes Nacionales. 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. Es abogado y licenciado en Ciencias Jurídicas egresado de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica, y realizó un Master en Políticas Públicas en Kennedy School of Government, de la Universidad de Harvard.

**María Isabel Mejía Jaramillo, Colombia**

Directora de Gobierno en línea, programa que ha transformado en su empeño de facilitar a los colombianos sus relaciones con el Estado aprovechando los medios electrónicos. Fue gestora y directora de Computadores para Educar, responsable de llevar tecnológicamente a Colombia al cambio del milenio (Y2K) y lideró proyectos de alta envergadura desde el sector público y el privado. Ha sido distinguida en Colombia como una de las mejores gerentes de responsabilidad social, de tecnología y ejecutiva top. Durante su dirección, Colombia ha ganado relevantes posiciones en los distintos índices internacionales de e-Gobierno. Es Ingeniera de Sistemas y Computación de la Universidad de Los Andes y realizó una especialización en Gerencia Estratégica de Informática en la misma institución.

**Pilar Conesa Santamaría, Barcelona, España**

Gerente de e-Administración y Sistemas de Información del Ayuntamiento de Barcelona, desde octubre de 2007. Ejerció diversos cargos directivos en el sector TIC, entre ellos el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos '92, el Centro Informático de la Generalitat de Catalunya y AIS Chile. Fue Directora General de Sector Público y Sanidad en la empresa T-Systems del grupo Deutsche Telekom. Está vinculada a la universidad catalana como evaluadora externa de l'AQU, impulsora y primera Presidenta de Cercle FIBER y actualmente miembro de su Junta. Es Licenciada en Informática por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y Programa en Dirección de Empresas (PDD) en IESE.

**José Clastornik, Uruguay**

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 Máster en Ingeniería Civil Estructural en el Instituto Technion de Tecnología (Israel).

## SECCIÓN RIF-GE

## Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico



Esta sección permanente está dirigida a los integrantes de las instituciones que participan en la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), así como a todos los interesados en la temática del e-Gobierno.

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.

En esta sección permanente 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 II Encuentro RIF-GE celebrado en Bogotá entre el 14 y el 16 de mayo de 2008.

Ante el inminente lanzamiento de la convocatoria para presentar propuestas de investigación, en este número reseñamos nuevamente las características del proyecto “El ciudadano y el gobierno electrónico en las Américas”, lanzado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá, dirigido a fortalecer los procesos de gobernabilidad democrática en la región mediante la constitución de una comunidad que genere conocimiento en e-Gobierno basado en la investigación profesional y conectada con las necesidades de los responsables de diseñar e implantar políticas en la materia.

Como inicio del referido proceso, **a mediados de mayo de 2010** se lanzará una convocatoria para realizar proyectos de investigación aplicada en áreas programáticas priorizadas por los gobiernos de la región. Las investigaciones deberán apuntar a acciones y soluciones prácticas, adaptadas a su contexto local o regional, que permitan ubicar al ciudadano, y en particular a las poblaciones más vulnerables, en el centro de las reformas del Estado que se están impulsando a partir de la adopción del e-Gobierno en Latinoamérica y el Caribe (LAC).

Se espera que la evidencia empírica proveniente de los estudios contribuya al desarrollo de agendas nacionales y regionales que contribuyan a hacer avanzar al e-Gobierno como una herramienta para mejorar: (a) la equidad en el acceso a los servicios públicos; (b) la participación ciudadana en el desarrollo de políticas públicas; (c) la transparencia en las acciones del Estado; y (d) la legitimidad de los procesos de gobernabilidad democrática.

Se financiará un conjunto de proyectos de investigación sobre soluciones innovadoras en e-Gobierno referidas a los siguientes cuatro ejes prioritarios:

- a) **El ciudadano en el centro del gobierno electrónico.** La investigación en esta área se dirigirá a conocer y superar los factores que determinan la actual exclusión del ciudadano en la gestión del e-Gobierno, así como a plasmar estrategias idóneas para incorporar la perspectiva ciudadana como factor clave en dicha gestión.
- b) **Priorizar a los sectores sociales excluidos y vulnerables.** Se trata de buscar vías innovadoras e idóneas para que los sectores desfavorecidos sean los mayores beneficiarios de las prestaciones de e-Gobierno y m-Gobierno, así como a plasmar estrategias adecuadas para su aprovechamiento por parte de los destinatarios.
- c) **Promover la sustentabilidad del e-Gobierno.** Se procurará establecer los mecanismos y factores que determinan la sustentabilidad de las soluciones de e-Gobierno y a definir fórmulas que la promuevan. Se espera que los estudios aborden los diferentes aspectos de la sustentabilidad (política, social, organizacional, técnica, financiera, etc.).
- d) **Promover modelos de Gobierno Abierto.** La investigación en esta categoría se dirigirá a determinar los factores que facilitan o inhiben la instrumentación del apoyo que las TIC pueden prestar al concepto, modelo y premisas del Gobierno Abierto, así como a plasmar estrategias para permitan su implementación.

La convocatoria tendrá las siguientes características:

- El concurso estará dirigido a grupos y centros de investigación que tengan capacidad para suscribir acuerdos contractuales y asumir sus obligaciones legales y financieras.
- Los grupos de investigación deberán exhibir cierta trayectoria en iniciativas y desarrollos en la investigación en el campo del e-Gobierno.
- Los temas de investigación podrán abordar problemáticas, locales, nacionales o regionales.
- Se evaluará el impacto potencial de la propuesta para el desarrollo de estrategias o políticas públicas en e-Gobierno.
- Se valorará el compromiso y liderazgo de la institución en la promoción de la investigación en este campo.
- Se favorecerán las propuestas de investigación que se realicen en alianza estratégica con otras instituciones, sectores o actores, ya se trate de proyectos de alcance nacional o regional.
- Las instituciones postulantes deberán presentar un plan de promoción y difusión de los resultados de su investigación.
- Las instituciones postulantes deberán tener su sede en alguno de los países de América Latina o el Caribe
- Los proyectos deberán ejecutarse en un periodo de 12 meses (fechas estimadas: agosto 2010 – agosto 2011)
- Cada proyecto recibirá una subvención estimada entre U\$S 60.000 y 80.000.

**Fernando Daniels**

Director Ejecutivo, Colegio de las Américas, OUI  
<http://www.oui-iohe.org/webcolam/>

**José Luis Tesoro**

Coordinador Académico, Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE),  
Colegio de las Américas, OUI  
<http://www.oui-iohe.org/webcolam/rifge/inicio>

**PARA TENER EN CUENTA****1.- Reseña documental**

Administración de Servicios Generales del Gobierno de EE. UU. Oficina de Comunicaciones y Servicios Ciudadanos. División de Soluciones Intergubernamentales (2008): “El papel del Oficial Mayor de Información Gubernamental”, Boletín de Soluciones Intergubernamentales, Nº 21, Primavera 2008. Lisa Nelson, Ed.

Página de la Administración de Servicios Generales del Gobierno de EE. UU  
<http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/home.do?tabId=0>

Enlace al texto completo del artículo reseñado (consultado el 28/04/2010):  
[http://www.usaservices.gov/events\\_news/documents/RoleoftheCIO-Espanol.doc](http://www.usaservices.gov/events_news/documents/RoleoftheCIO-Espanol.doc)

**Reseña**

El boletín presenta los puntos de vista de diecisiete (17) opinantes calificados acerca del papel de los CIO públicos en el gobierno del siglo XXI. Los opinantes son líderes de TI en administraciones federales, estatales, municipales; o bien líderes de opinión que han trabajado con CIOs. Si bien sus enfoques son diversos, la mayoría adopta una perspectiva de largo plazo, previendo que los CIOs serán indispensables para los gobiernos del futuro y que su función de liderazgo será cada vez mayor para: a) concertar e implantar políticas de TI y comprometerse con sus resultados, b) focalizar sobre las cuestiones de transparencia y rendición de cuentas, y c) racionalizar, proteger e integrar información clave. A través de los testimonios se configura una trayectoria evolutiva desde la aparición de los profesionales de las TI y los administradores del procesamiento de datos hasta los líderes ejecutivos con roles significativos en los procesos decisorios de las organizaciones.

El rol de los CIO en el sector público –en los órganos federales, estatales y municipales– evoluciona del mismo modo y al mismo ritmo que en el sector privado. Inicialmente los CIO fueron considerados los administradores de las computadoras, pero actualmente se les califica como ejecutores fundamentales de la misión e importantes estrategias de la organización. Controlan la entrada a la innovación, considerada como la llave del futuro. Ahora se espera que generen avances sustanciales en la eficiencia, que den luz a capacidades nunca antes vistas, que generen información a partir de conjuntos de datos dispares y que presten a la ciudadanía servicios cuya velocidad, exactitud y facilidad de uso logren que la confianza pública en el gobierno alcance niveles sin precedentes.

La lectura del boletín permite ponderar las diversas expectativas acerca del rol del CIO, así como distinguir previsiones realistas y aparentes fantasías ilusorias.

## 2.- El CIO en Estados Unidos de Norteamérica

### 2.1.- Antecedentes

#### 2.1.1.- El CIO Central del Gobierno Federal

En el gobierno federal de EE.UU., el papel de los CIO se formalizó con la aprobación de la Ley de Reforma a la Administración de Tecnologías (Ley Clinger-Cohen) de 1996 que centralizó la autoridad sobre las TI en la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca (OMB, por sus siglas en inglés) y que consolidó las responsabilidades existentes en materia de administración tecnológica en un nuevo puesto: los CIO de las dependencias federales.

Ese mismo año se emitió un decreto presidencial que obligaba a las dependencias a nombrar un CIO “...con la visibilidad y responsabilidades administrativas necesarias para asesorar al titular de la dependencia sobre el diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos (...) y para promover una infraestructura coordinada, interoperable, segura y compartida en todo el ámbito gubernamental (que presten y suministren distintos proveedores del sector privado), así como un grupo bien capacitado de profesionales en TI”.

También dio origen al Consejo Federal de CIOs y lo constituyó como el foro principal en el que participan las distintas dependencias para mejorar y compartir el diseño, la modernización, la utilización y el desempeño de los recursos informáticos federales.

En la Ley de Gobierno Electrónico de 2002 quedó establecida la figura de un CIO adscrito a la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB, por sus siglas en inglés) y la creación de la Oficina de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información a cargo de un administrador designado por el Presidente.

Este administrador proporciona al poder ejecutivo la dirección y liderazgo generales en el área de gobierno electrónico y vigila la implementación de tecnologías de la información (TI) en el gobierno federal. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- supervisar el Fondo de Gobierno Electrónico para apoyar las alianzas entre dependencias y la innovación en el uso de gobierno electrónico;
- dirigir las actividades del Consejo de CIO –integrado por los CIO de las dependencias federales–, asesorar en el nombramiento de los CIO de las dependencias, monitorear los esfuerzos tecnológicos de las dependencias y llevar a cabo consultas al respecto;
- asesorar al director de la OMB sobre el desempeño de las inversiones en TI e identificar oportunidades de proyectos de TI en los que participen distintas dependencias y para el gobierno en su conjunto;
- vigilar el desarrollo de la “Enterprise Architecture”, tanto en las dependencias como entre ellas, dentro de la “Federal Enterprise Architecture”, que es el marco que describe la relación entre las funciones operativas y las tecnologías y la información que las sustentan;
- supervisar iniciativas, acciones y áreas de responsabilidad compartida específicas en la reforma de TI en relación con:
  - a. la planeación de capital y el control de inversión en TI;



- b. el desarrollo de “Enterprise Architectures”;
- c. la seguridad de la información;
- d. la privacidad;
- e. el acceso, la difusión y la preservación de la información gubernamental;
- f. la facilidad de acceso a las TI para personas con discapacidades, y
- g. otras áreas de gobierno electrónico.

### 2.1.2.- Los CIO de las dependencias

Las funciones de los CIO de las dependencias federales quedaron establecidas en la Ley de Reforma a la Administración de Tecnologías (Ley Clinger-Cohen) de 1996 y se fortalecieron en la Ley de Gobierno Electrónico de 2002, en la cual se exhortó a los CIO a consultar a los principales interesados dentro de sus propias dependencias, incluyendo a los gerentes de programas y proyectos, a los de contenido, a los bibliotecarios, a los representantes de asuntos públicos, a los gerentes de archivos y a los gerentes de recursos humanos.

Se encomendó a los CIO que, al momento de elegir inversiones en TI, tomaran en consideración los siguientes aspectos:

- a. la prestación de servicios y la entrega de información a los ciudadanos de forma electrónica;
- b. la reducción de la carga sobre ciudadanos y empresas;
- c. la determinación de que la inversión sea parte del programa de modernización de la dependencia;
- d. la garantía de la interoperabilidad de los sistemas, y
- e. la simplificación de procesos y, cuando sea posible, la reutilización de tecnología.

Entre las obligaciones específicas de los CIO se encuentran las siguientes:

- a. participar en las funciones del Consejo de CIO;
- b. monitorear la implementación de estándares de TI –incluyendo los estándares comunes en materia de interconectividad e interoperabilidad–, la categorización de la información electrónica del gobierno federal y la eficacia y seguridad del sistema de cómputo;
- c.. asegurarse de que, en los sistemas de TI pertinentes, se lleven a cabo y analicen Evaluaciones al Impacto en la Privacidad; y
- d. garantizar que los programas de capacitación en TI de la dependencia cumplan con las disposiciones de desarrollo de TI para los empleados federales.

Desde entonces, el papel del CIO federal ha sido determinado esencialmente por: a) la creciente inversión gubernamental en TI y la creciente relevancia de éstas en el quehacer gubernamental, b) el aumento en las amenazas a la ciber-seguridad, a la seguridad física y a la privacidad individual, c) la necesidad de interoperabilidad y de comunicación entre las dependencias gubernamentales de todos los niveles, d) la consolidación de sistemas de trastienda (back-office) para alcanzar eficiencias múltiples, y e) la necesidad de adoptar tecnologías en constante cambio para mantener la eficacia.

## 2.2.-Apunte de actualidad (\*)

Las novedades impulsadas por el actual CIO del Gobierno Federal de EE.UU., Vivek Kundra, generan hoy olas de titulares en los principales medios de opinión. La atención de los medios por el rol del CIO comenzó a manifestarse, hacia mediados de 2009, con la implantación del sitio Web público USAspending.gov, para el seguimiento de los gastos gubernamentales en tecnología.

En ese escenario se percibe la sensación de un momento único para la comunidad CIO del sector público, que parece haber permanecido durante demasiado tiempo confinada en las “salas de las máquinas” de los gobiernos. Algunos CIO han logrado ya convertirse en influyentes estrategias de las TIC y ayudar a los CEO (directores ejecutivos) a alinear políticas, negocios y TIC.

Fuente: Government technology: CIO de los Estados Unidos conduce la Transparencia con USAspending.gov, Por: Tod Newcombe, Editor

[http://www.govtech.com/gt/articles/717938?utm\\_source=rss&utm\\_medium=link](http://www.govtech.com/gt/articles/717938?utm_source=rss&utm_medium=link)

## 3.- Competencias del CIO en el Gobierno de Canadá

Con la finalidad de ilustrar acerca de las principales competencias del CIO, seguidamente presentamos las de la *Chief Information Officer Branch* (CIOB) del Gobierno de Canadá (GC) (\*):

- Proveer liderazgo en la implementación de la Estrategia de Gestión de Información del GC;
- Sustentar la nueva política de Gestión de Proyectos, suministrando herramientas a departamentos y agencias, así como criterios y elementos para mejorar la supervisión del desempeño de los proyectos más significativos;
- Proveer liderazgo en la adopción de enfoques y métodos comunes a todo el gobierno para la Cyber-Defensa y Protección de la Seguridad Individual;
- Desarrollar estándares, guías y otras herramientas comunes a todo el GC para mejorar el alineamiento de todos sus componentes a la “Enterprise Architecture”;
- Proveer liderazgo en la aplicación de las tecnologías de Redes Sociales/Web 2.0/Wiki en las operaciones del GC;
- Construir capacidades y potenciar las habilidades de las Comunidades de Acceso a Información y Privacidad del GC; y
- Trabajar colaborativamente en el desarrollo de herramientas, productos y servicios para fortalecer y potenciar a las comunidades de práctica sobre Gestión y Tecnologías de la Información del GC.

Como parte de su mandato, la CIOB es responsable de desarrollar las políticas, monitorear la gestión y liderar las iniciativas de desarrollo de comunidades y construcción de capacidades en las siguientes áreas:

- Gestión de la Información;
- Tecnología de la Información;
- Gestión de Seguridad e Identidad; y
- Información y Privacidad.

Con el propósito de promover la adecuada gestión y utilización de los recursos informativos y tecnológicos del GC, y de sus comunidades de práctica, la CIOB desarrolla, mantiene y ejerce funciones de guía y supervisión sobre las siguientes áreas;

- “Enterprise Architecture” y Estándares;
- Revisión y supervisión del Proyecto IT,
- Aprestamiento y disposición organizacional (Readiness)
- Gestión de la Información;

**Fuente:**

Chief Information Officer Branch: About Us –  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/abu-ans/abu-ans-eng.asp>

En el Boletín e-Gobierno OEA N° 52 publicamos una entrevista con la Sra. Corinne Charette, titular de la Chief Information Officer Branch del GC.

## NOTICIAS

**1.- Cursos OEA sobre e-Gobierno: programación inicial 2010**

La Organización de los Estados Americanos (OEA) convoca a los siguientes cursos

**1.1.- Mecanismos y Estrategias para la Promoción de la Transparencia y la Integridad**

Inicio del curso: 24/05/2010

Duración: ocho (8) semanas

Período de inscripción: 29/01/2010 - 18/04/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=AXuqfLcfx8%3d&tabid=1790>

**1.2.- Aspectos Regulatorios del Gobierno Electrónico, Ed. 4**

Inicio del curso: 25/05/2010

Duración: ocho (8) semanas

Período de inscripción: 16/02/2010 - 22/04/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=OZtUppWwEk%3d&tabid=1790>

**1.3.- e-Congreso y Modernización de las Instituciones Legislativas**

Inicio del curso: 01/06/2010

Duración: ocho (8) semanas

Período de inscripción: 26/02/2010 – 25/04/2010.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=9oZQXlOkxal=&tabid=1790>

**1.4.- Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico, Edición No. 40**

Fechas de inicio y finalización del curso: 29/06/2010 – 13/08/2010

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 7/04/2010 – 27/05/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=Hk%2fqj0GGwVY%3d&tabid=1790>

**2.- Cursos de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE)**

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 los siguientes cursos:

**2.1.- Curso sobre Formación en Civismo Digital, 2ª. Edición**

El Curso sobre Formación en Civismo Digital (ForCiD), 2ª. Edición, se desarrollará totalmente en línea entre el 31 de mayo y el 2 de julio de 2010.

Información 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.org/webcolam/rifge/images/stories/Documentos/convocatoria\\_curso%20formacin%20en%20civismo%20digital.pdf](http://www.oui-iohe.org/webcolam/rifge/images/stories/Documentos/convocatoria_curso%20formacin%20en%20civismo%20digital.pdf)

**2.2.- Curso sobre Planeamiento y Evaluación del Gobierno Digital**

El Curso sobre Planeamiento y Evaluación del Gobierno Digital (PEGD) se desarrollará totalmente en línea entre el 2 de agosto y el 3 de septiembre de 2010.

Información e inscripción: el enlace para información e inscripción se informará próximamente.

**2.3.- Curso sobre Participación Ciudadana por Vía Digital**

El Curso sobre "Participación Ciudadana y Medios Digitales: experiencia de inmersión crítica en la participación ciudadana del siglo XXI" se desarrollará totalmente en línea entre el 2 de agosto y el 3 de septiembre de 2010.

Información e inscripción: el enlace para información e inscripción se informará próximamente.

## ENLACES



Enlaces sugeridos a los interesados en la temática "e-Gobierno y CIO" (\*)

Australia. Australian Government. Department of Finance and Deregulation. Chief Information Officer Forum  
<http://www.finance.gov.au/e-government/strategy-and-governance/cio-forum.html>

Australia. Government of South Australia: Office of the Chief Information Officer  
<http://www.cio.sa.gov.au/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones. Diálogo Regional de Política del BID. Geoff Dinsdale, Samir Chhabra, John Rath-Wilson. Centro Canadiense de Gestión. 11 de Noviembre del 2002  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=626922>

Banco Mundial: Strengthening e-Government Leadership: Emerging Role of the Chief Information Officer in the Public Sector. Sep 22, 2004, World Bank.  
<http://go.worldbank.org/E91IA2VL80>

Banco Mundial: Strengthening e-Government Leadership: The Emerging Role of the Chief Information Officer in the Public Sector (Part 1) Worldbank  
<http://info.worldbank.org/etools/BSPAN/PresentationView.asp?PID=1392&EID=682>

Banco Mundial: Strengthening e-Government Leadership: The Emerging Role of the Chief Information Officer in the Public Sector (Part 2: Country Perspectives) Worldbank.  
<http://info.worldbank.org/etools/BSPAN/PresentationView.asp?PID=1393&EID=682>

Banco Mundial: The Human Factor in Re-engineering Government, Worldbank.  
<http://go.worldbank.org/EM0S2AL7T0>

Canadá, Chief Information Officer of the Government of Canada, Chief Information Officer Branch, Treasury Board of Canada Secretariat: Chief Information Officer Branch: About Us -  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/abu-ans/abu-ans-eng.asp>

Canadá: Government of the Province of British Columbia Office of the Chief Information Officer.  
<http://www.cio.gov.bc.ca/>

Canadá: Government of the Province of British Columbia. Ministry of Finance: Information Management and Information Technology Management  
[http://www.fin.gov.bc.ca/ocg/fmb/manuals/CPM/12\\_Info\\_Mgmt\\_and\\_Info\\_Tech.htm](http://www.fin.gov.bc.ca/ocg/fmb/manuals/CPM/12_Info_Mgmt_and_Info_Tech.htm)

Canadá: Government of the Province of Ontario: Corporate Chief Information and Information Technology Officer. Ministry of Government Services, Ontario

[http://www.mgs.gov.on.ca/en/IAandIT/STEL02\\_046938.html](http://www.mgs.gov.on.ca/en/IAandIT/STEL02_046938.html)

Carnegie Mellon University. Federal CIO Certificate program. School of information systems and management.

<http://www.heinz.cmu.edu/school-of-information-systems-and-management/cio-institute/index.aspx>

Chief Information Officer Resources

<http://resources.bnet.com/topic/chief+information+officer.html>

Deloitte Chief Information Officer Center

[http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Insights/browse-by-role/Chief-Information-Officer-CIO/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/browse-by-role/Chief-Information-Officer-CIO/index.htm)

Deloitte. CIO 2.0 El nuevo rol del Director de Tecnologías de Información

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/pe\\_rol%20del%20director%20TI.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/pe_rol%20del%20director%20TI.pdf)

e-Government Developments: Chief Information Officers Organization Adopts Ambitious Program

<http://iospress.metapress.com/content/7466808177r14895/fulltext.pdf>

e-Gov handbook. Infodev

[www.infodev.org/en/Document.16.pdf](http://www.infodev.org/en/Document.16.pdf)

Estados Unidos, USA: National Association of State Chief Information Officer

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

Estados Unidos, USA: National Association of State Chief Information Officer: Resources

<http://www.nascio.org/resources/>

Estados Unidos, USA: New York State Chief Information Officer and Office for Technology

<http://www.cio.ny.gov/news/012810-3CloudComputing.htm>

Estados Unidos, USA: Oficina de Comunicaciones y Servicios Ciudadanos de la Administración de Servicios Generales de los EEUU. Boletín de Soluciones Intergubernamentales. El papel del Oficial Mayor de Información Gubernamental

[www.usaservices.gov/events\\_news/documents](http://www.usaservices.gov/events_news/documents)

Estados Unidos, USA: United States Code. TITLE 44. CHAPTER 36 § 3603. Chief Information Officers Council

[http://www.law.cornell.edu/uscode/44/usc\\_sec\\_44\\_00003603----000-.html](http://www.law.cornell.edu/uscode/44/usc_sec_44_00003603----000-.html)

Estados Unidos, USA: United States Government. Chief Information Officers Council

<http://www.cio.gov/>

Estados Unidos, USA: United States Government. Department of Education

<http://www2.ed.gov/about/offices/list/ocio/legislation.html>

Estados Unidos, USA: United States Government: Federal CIO Roadmap

[http://ocio.os.doc.gov/s/groups/public/@doc/@os/@ocio/@oitpp/documents/content/prod01\\_002082.pdf](http://ocio.os.doc.gov/s/groups/public/@doc/@os/@ocio/@oitpp/documents/content/prod01_002082.pdf)

Estados Unidos, USA: Vivek Kundra: Federal CIO in His Own Words. O'Reilly radar. Mar 5, 2009

<http://radar.oreilly.com/2009/03/vivek-kundra-federal-cio-in-hi.html>

International Academy of CIO (IAC). IAC International Forum 2009 & 4th IAC General Meeting 2009. Theme: "Innovative CIO in the Economic & Environment Crises"

[http://www.obi.giti.waseda.ac.jp/e\\_gov/goannaicioe.pdf](http://www.obi.giti.waseda.ac.jp/e_gov/goannaicioe.pdf)

Japón. International Academy of CIO.

[http://www.world-meeting.co.jp/cio/index\\_e.html](http://www.world-meeting.co.jp/cio/index_e.html)

Malasia. Malaysia Administrative Modernization and Management Planning Unit (MAMPU): Public Sector Chief Information Officer (CIO) Conference 2008

<http://www.mycio.mampu.gov.my/en/>

Malasia. Malaysia Administrative Modernization and Management Planning Unit (MAMPU): Public Sector Chief Information Officer (CIO) Conference 2008. Session 1- Role of CIO in Public Sector

[http://www.mycio.mampu.gov.my/en/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=20&task=viewcategory&catid=1](http://www.mycio.mampu.gov.my/en/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=20&task=viewcategory&catid=1)

Misra, D.C. (2009) Government Chief Information Officer 24.10.2009

<http://www.slideshare.net/DCMisra/misradc2009-government-chief-information-officer-24102009>

Misra D. C. The Chief Information Officer (CIO) Concept in e-Government: Select lessons for developing countries.

<http://esaconf.un.org/WB/file.asp?file=Misra%2C+D%2E%2E%282007%29%5FThe+CIO+in+E%2Dgovernment%5FSelect+Lessons+for+De.+Indiaveloping+Countries%2Edoc/RoleoftheCIO-Espanol.doc>

¿Por qué no un CIO en el Gobierno?: el caso de Colombia: Artículo periodístico

[http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/guillermosantoscaldern/ARTICULO-WEB-PLANTILLA\\_NOTA\\_INTERIOR-4864566.html](http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/guillermosantoscaldern/ARTICULO-WEB-PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-4864566.html)

Public CIO. GovTech

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

Public Technology Institute (PTI): The resource for technology executives in local governments: Chief Information Officers

<http://www.pti.org/index.php/ptiee1/inside/C27/#69>

Reino Unido. Cabinet Office. Chief Information Officer Council

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/cio.aspx>

Reino Unido. Cabinet Office. Chief Technology Officer (CTO) Council

[http://www.cabinetoffice.gov.uk/cio/chief\\_technology\\_officer.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/cio/chief_technology_officer.aspx)

Singapore. Chief Information Officer Training Programme on the Strategic Planning and Management of Information Technology.

<http://www.riso.ee/et/files/Programm.pdf>

[http://dgctc.sre.gob.mx/cursos/pdf/telecomunicaciones/curso\\_chief\\_information.pdf](http://dgctc.sre.gob.mx/cursos/pdf/telecomunicaciones/curso_chief_information.pdf)

The Role of the CTO: Four Models for Success. Tom Berray, Raj Sampath. 2002

[http://www.brixtonspa.com/Career/The\\_Role\\_of\\_the\\_CTO\\_4Models.pdf](http://www.brixtonspa.com/Career/The_Role_of_the_CTO_4Models.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 25 y 29/04/2010.

## TABLA DE CONTENIDO

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES	3
▪ SECCIÓN RIFGE	20
▪ PARA TENER EN CUENTA	23
▪ NOTICIAS	28
▪ ENLACES DE INTERÉS	30

### 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