



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

FORO e-GOBIERNO OEA | BOLETÍN



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Canada

TABLA DE CONTENIDO

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES	3
▪ SECCIÓN RIFGE	25
▪ PARA TENER EN CUENTA	31
▪ NOTICIAS	32
▪ ENLACES DE INTERÉS	35

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



Los denominados “modelos de madurez” tienen el propósito de proporcionar marcos de referencia sistemáticos para evaluar el desempeño de las organizaciones en determinadas áreas de actuación, así como mapas de ruta para mejorarlo mediante la especificación de posibles niveles de evolución.

Para una organización, el nivel “óptimo” de madurez en una determinada área es aquel que puede contribuir al logro de sus objetivos estratégicos de la manera más eficaz y eficiente, lo que no significa necesariamente alcanzar los mayores niveles de evolución especificados en el modelo adoptado.

La mayor parte de las iniciativas de modelos de madurez en e-Gobierno adoptan como referencia los desafíos presentes y previsibles en las fases de **transformación e integración**, ubicando a los destinatarios –con sus derechos, necesidades y expectativas- en el centro de las estrategias y prestaciones de e-Gobierno. Algunas de las áreas clave presentes en los distintos modelos son: estrategia de e-Gobierno, atención a los destinatarios, prácticas de interoperabilidad, arquitectura TIC, gestión de la capacidad y del potencial humano, gestión de procesos, gestión organizativa y gestión del conocimiento.

El Equipo de e-Gobierno de la OEA ha contribuido, en colaboración con otros organismos internacionales como el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al diseño e implementación de modelos de madurez relacionados con la incorporación de las TIC a la modernización de las Compras Públicas (Observatorio e-GP) y el avance del e-Gobierno en América Latina y el Caribe (e-Gov Monitor), próximo a ser lanzado.

Este número del Boletín del Foro e-Gobierno OEA, dedicado a la temática de los Modelos de Madurez en e-Gobierno, incluye testimonios de responsables y expertos acerca de las experiencias de Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay, así como contribuciones y referencias para análisis comparativos y articuladores. Esperamos que su contenido aporte a una mejor comprensión acerca de las opciones disponibles en la materia, sus requerimientos y potenciales beneficios.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)

Secretaría de Asuntos Políticos, SAP

Departamento de Modernización del Estado y Gobernabilidad, DMEG

TEMA DEL MES

Modelos de Madurez en Gobierno Electrónico

En este número del Boletín reunimos un conjunto de visiones, perspectivas y experiencias atinentes a Modelos de Madurez en e-Gobierno, a través de testimonios de los siguientes funcionarios y expertos:

- **João Batista Ferri Oliveira y Everson Lopes de Aguiar**, Director y Asistente, respectivamente, del Departamento de Gobierno Electrónico (DGE) de la Secretaría de Logística y Tecnología de la Información (SLTI) del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG) de Brasil.
- **Álvaro Vásquez V.**, Coordinador de proyectos estratégicos de rediseño y digitalización de procesos en el sector público, Chile.
- **María Isabel Mejía Jaramillo**, Directora del Programa Gobierno en línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Colombia.
- **Carlos A. Patiño Calderón**, Director de Promoción e Integración de Gobierno Digital de la Secretaría de la Función Pública, México.
- **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.

Las entrevistas fueron realizadas por **Cristina Zerpa**, de la República Oriental del Uruguay, a quien agradecemos su valiosa contribución. Las reseñas biográficas de los entrevistados y de nuestra entrevistadora invitada se exhiben al final de esta sección.

Entrevista a João Batista Ferri Oliveira y a Everson Lopes de Aguiar

Director y Asistente, respectivamente, del Departamento de Gobierno Electrónico (DGE) de la Secretaría de Logística y Tecnología de la Información (SLTI) del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG) de Brasil



1.- ¿Podrían trazar una breve reseña de los antecedentes del e-Gobierno en Brasil?

La utilización de las TIC como instrumento de apoyo a la modernización y reforma del Estado brasileño proviene formalmente de la década de 1990. Si bien el Plan Director de Reforma del Estado fue lanzado en 1995, aún no se percibía en ese momento todo el potencial de las transacciones vía Internet y su impacto en la reducción de costos administrativos y en la integración de procesos.

La formulación e implementación del e-Gobierno en Brasil emergió a partir de un conjunto de proyectos. Uno de los más relevantes fue el programa “Sociedad de la Información”, conducido por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Socinfo/MCT) que coordinó acciones dirigidas a fortalecer la competitividad de la economía y a ampliar el acceso de la población a los beneficios generados por las TIC. El detalle de esas iniciativas fue documentado en el Libro Verde publicado en el segundo semestre de 2000.

Brasil comprendió tempranamente el potencial estratégico del e-Gobierno para la estructuración del Estado y para la mejora de las relaciones entre los gobiernos. Prueba de ello fue la creación del Comité Ejecutivo de Gobierno Electrónico (CEGE) y de la Infraestructura de Claves Públicas (ICP-Brasil), ambos en el ámbito de la Casa Civil de la Presidencia de la República.

En 2003, con el propósito de habilitar políticas y acciones para toda la Administración Pública Federal, se crearon por decreto ocho comités técnicos bajo la órbita del CEGE: a) Inclusión Digital, b) Gestión de Sitios y Servicios en-línea, c) Gobierno para Gobierno, d) Implementación de Software Libre, e) Integración de Sistemas, f) Infraestructura de Redes, g) Gestión del Conocimiento e Información Estratégica, y h) Sistemas Legados y Licencias de Software.

En 2004, el CEGE definió las siguientes directrices estratégicas para impulsar el e-Gobierno en Brasil:

- a. La prioridad del e-Gobierno es la promoción de la ciudadanía;
- b. La inclusión digital es indisociable del e-Gobierno;
- c. El software libre es un recurso estratégico para la implementación del e-Gobierno;
- d. La gestión del conocimiento es un instrumento estratégico de articulación y gestión de las políticas públicas de e-Gobierno;
- e. El e-Gobierno debe contribuir a racionalizar el uso de recursos;
- f. El e-Gobierno debe contar con una plataforma integrada de políticas, sistemas, patrones y normas;
- g. Las acciones de e-Gobierno deben integrarse con otros niveles de gobierno y otros poderes.

La gestión sistemática de las TIC en el Gobierno Federal se inició en 1994 con la publicación del Decreto Nº 1.048, por el cual se creó el Sistema de Administración de los Recursos de Información e Informática (SISP), integrado por todos los órganos de la Administración Pública Federal (APF).

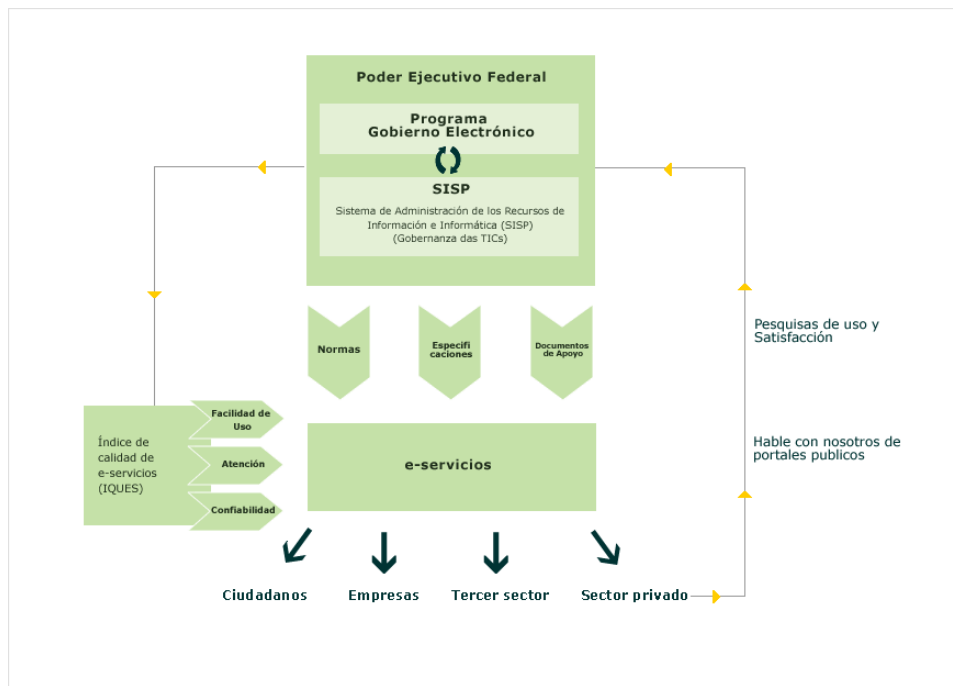
En 2008 se dio un nuevo ímpetu al SISP al publicarse la Estrategia General de Tecnología de la Información orientada a la gobernanza de las tecnologías en la APF.

Cabe señalar que el órgano central del SISP es la Secretaría de Logística y Tecnología de la Información (SLTI) del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP), la cual ejerce también las funciones de Secretaría Ejecutiva del CEGE. Con ello, la SLTI –junto con la Secretaría de Gestión- tienen competencia sobre el uso de las TIC en el Gobierno Federal, sobre la mejora en la prestación de servicios públicos, así como sobre el perfeccionamiento de la gestión del Estado Brasileño.

2.- ¿Podrían reseñar las características del Índice de Calidad de los Servicios de e-Gobierno?

Con el propósito de mejorar la prestación de servicios públicos, el Programa Gobierno Electrónico creó una metodología de evaluación para priorizar la maduración de los servicios provistos a los distintos tipos de usuarios, cuyo diagrama se exhibe en la Figura 1.

Figura 1.- Metodología de avaliação de e-Serviços



La metodología para determinar el Índice de Calidad de e-Servicios (IQUES) integra tres grupos de indicadores: a) de e-Atención, b) de facilidad de uso, y c) de confiabilidad.

Los indicadores del primer grupo **-e-Atención-** señalan si en la página del servicio existen informaciones y herramientas adecuadas para facilitar la comunicación entre la institución proveedora del servicio y los destinatarios del mismo (ciudadanos y empresas). Entre los indicadores están: i) Medios de contacto disponibles para conectar a la institución con los destinatarios; ii) Herramientas de ayuda para orientar y auxiliar al destinatario en la obtención del servicio; iii) Herramientas de e-Consulta para que los destinatarios se manifiesten electrónicamente sobre la prestación del servicio; y iv) Medios de Acceso para la obtención del servicio.

Los indicadores del segundo grupo **-Facilidad de Uso-** miden el grado de usabilidad de la página web en la cual se ofrece el servicio, así como la adecuación del diseño al perfil de los destinatarios. Este grupo está compuesto por indicadores de: i) Accesibilidad, referidos a la posibilidad de uso por parte de personas portadoras de discapacidades; ii) Disponibilidad del servicio, relacionados con la posibilidad de acceso en los horarios más convenientes para los destinatarios; iii) Navegación fácil e intuitiva, que miden el grado de claridad de las orientaciones proporcionadas para la navegación; iv). Personalización y Pro-actividad del servicio, que verifican el grado en que la oferta contempla y se anticipa a las necesidades de los distintos destinatarios; y v) Acceso al Contenido en Idioma Extranjero, que verifican si las informaciones atinentes a los servicios evaluados pueden ser comprendidas de manera irrestricta por destinatarios extranjeros.

Los indicadores del tercer grupo **-Confiability-** miden la confianza que el servicio ofrece al destinatario, valorando la capacidad del ofrecer seguridad y transparencia a las informaciones y canales relativos al servicio prestado.

Está compuesto por los siguientes indicadores: i) Seguridad, referidos a políticas de seguridad y privacidad; y ii) Transparencia, referidos a la posibilidad de verificar las últimas actualizaciones en el contenido y la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado, así como la posibilidad de seguimiento de los sucesivos estados del proceso del servicio.

Tras la aplicación de esta metodología sobre los e-Servicios, el proceso se reinicia con a colecta de información acerca de la percepción de los diferentes perfiles de destinatarios (ciudadanos, empresas, tercer sector y sector privado) a través de formularios de "Hable con nosotros" y de investigaciones de uso y de satisfacción.

Cabe señalar que esta metodología dispone de un software para medir los tres grupos de indicadores, cuyo código fuente será ofrecido próximamente en el portal del Software Público Brasileño para que pueda ser utilizado por cualquier persona o institución.

En una primera fase se evaluarán con esta metodología todos los e-Servicios ofrecidos por el Gobierno Federal, y posteriormente la SLTI estimulará su uso por parte de Estados y municipios, por medio de mini-cursos de capacitación con apoyo de la Asociación Brasileña de Empresas de Procesamiento de Datos (ABEP).

3.- ¿Podrían reseñar algunos de los proyectos que, junto con la referida metodología, se dirigen a mejorar la calidad de los servicios de e-Gobierno?

Una condición imprescindible para el avance de las acciones de e-Gobierno reside en la disponibilidad de patrones, normas y métodos comunes para garantizar la interacción entre los diversos poderes y esferas de gobierno, así como con la sociedad en general. A continuación nos referiremos a ese tipo de acciones:

a. Modelo de Accesibilidad de e-Gobierno

Con el propósito de contribuir a universalizar el acceso a servicios e informaciones públicas, la SLTI lanzó el documento Modelo de Accesibilidad del e-Gobierno (e-MAG), que contiene recomendaciones técnicas para construir y adaptar portales, de manera que resulten accesibles por destinatarios con discapacidades físico-motoras, perceptivas, culturales o sociales. Desde mayo de 2007 la adopción de estas recomendaciones es obligatoria para los órganos integrantes del SISP, que ofrecen contenidos gráficos y sonoros alternativos claros y comprensibles.

b. Patrones Brasil e-Gov

La mayor parte de las iniciativas de e-Servicios en Brasil adoptan a Internet como principal canal de provisión. Con el propósito de optimizar ese canal, se formularon los patrones Brasil e-Gov, un conjunto de recomendaciones de buenas prácticas agrupadas en cartillas para priorizar la comunicación y el suministro de informaciones y servicios por medios electrónicos.

Los patrones Brasil e-Gov tienen los siguientes propósitos: a) cualificar y orientar el desarrollo de páginas, sitios y portales del Gobierno Federal, b) establecer recomendaciones para el diseño, arquitectura de información y navegación, c) establecer un flujo para la creación, desarrollo, gestión y mantenimiento de los sitios y portales gubernamentales, d) consolidar la accesibilidad de los portales, y e) prever la disponibilidad de dispositivos de ayuda de acuerdo con los patrones establecidos por el World Wide Web Consortium (W3C).

Las cartillas que integran este patrón son: cartilla de codificación, guía de administración, cartilla de usabilidad, cartilla de diseño y arquitectura de contenido, cartilla de redacción (webwriting) y modelos y archivos-base. Dichas cartillas están accesibles en la página <http://www.governoeletronico.gov.br/aco-es-y-proyectos/padros-brasil-y-gov>.

La adopción de este patrón garantiza que los destinatarios pueden acceder a un servicio fácil de usar, accesible y que funciona independientemente del dispositivo o conexión utilizado. Asimismo proveerá a las instituciones públicas los requisitos para la correcta contratación del desarrollo de sitios y aplicaciones web, facilitará la adaptación y migración hacia nuevas tecnologías, así como la mejora continua, con mantenimiento independiente del proveedor, superándose así el “cautiverio” asociado a la “personalización”.

c. Patrones de Interoperabilidad del e-Gobierno (e-Ping)

Brasil desarrolló en 2004 una arquitectura de interoperabilidad denominada Patrones de Interoperabilidad de e-Gobierno (e-PING). Se trata de un conjunto mínimo de premisas, políticas y especificaciones técnicas que regulan la utilización de TIC en el Gobierno Federal para permitir que las instituciones públicas ofrezcan mejores servicios a la sociedad mejorando la fluidez interactiva -aplicaciones, servicios y sistemas- entre las instituciones públicas, con independencia de las tecnologías utilizadas. La principal aplicación es el Sistema INFOSEG, coordinado por el Ministerio de Justicia, que integró las bases de datos criminales de los diversos estados brasileños, permitiendo la actualización y la consulta de datos en tiempo real.

El patrón e-Ping se halla en permanente perfeccionamiento y recibe contribuciones de la sociedad a través de consulta pública. Desde 2005 el cumplimiento de este patrón es obligatorio para los órganos pertenecientes al SISP.

d. Infraestructura de Comunicación

El Ministerio de Planificación creó la Infovia Brasilia para mejorar la comunicación y reducir costos entre instituciones públicas, garantizar una mayor seguridad, agilizar la transmisión de datos, voz e imágenes entre los órganos del Gobierno Federal, así como para posibilitar la implementación de nuevos servicios. Consiste en una red de alta velocidad basada en conexiones de fibra óptica, habiéndose implementado hasta la fecha videoconferencia, telefonía IP, interconexión de redes locales y acceso a Internet. Esta red se está expandiendo hacia otras regiones y conectará próximamente a todas las instituciones federales de Brasil.

e. Especificaciones técnicas de hardware

El gobierno brasileño viene creando también una serie de especificaciones de referencia para la adquisición de hardware por parte de las entidades públicas. Esta iniciativa tiene el propósito de facilitar los procesos de compra, mejorar la calidad de los productos adquiridos, racionalizar el uso de recursos públicos, ampliar las ganancias de escala, entre otros, previéndose normalizar paulatinamente todos los bienes de TIC.

f. Normas de contratación de servicios TIC y acciones de sustentación

En 2008 se publicó la Instrucción Normativa nº 04 referida a la contratación de servicios de TIC, mejorando la gestión y el control de los órganos sobre los contratos de servicios TIC. Se elaboró también, un modelo de referencia de Plan Director de Tecnología de la Información y se orientó el relevamiento y “autodiagnóstico” de las áreas de TI de los órganos de la APF.

Finalmente, la SLTI viene coordinando las actividades dirigidas a mejorar la capacidad de gestión de TIC orientando la creación de comités estratégicos, planeando y concretando acciones de capacitación y disseminación de conocimientos y mejores prácticas. Otros hechos destacables son: la creación de la comunidad virtual del SISP; el inicio de la elaboración del sistema de información de ese sistema normativo; la capacitación de profesionales en métricas de software y la realización de encuentros temáticos.

4.- ¿Podrían referirse a los próximos pasos previstos para mejorar la calidad de los servicios de e-Gobierno?

Con base en el índice IQUES el Programa Brasileño de e-Gobierno procura propiciar significativas ganancias a la sociedad en términos de acceso y transparencia, economía de tiempo y una mayor conveniencia, a través de una mejora permanente en la prestación de e-Servicios. La inclusión de ese índice en la Agenda Brasil Digital lo potenciará significativamente para lograr una mayor sinergia e integración en el propio gobierno y entre los demás entes federados para la mejor prestación de servicios públicos.

Entrevista a Álvaro Vásquez

Coordinador de proyectos estratégicos de rediseño y digitalización de procesos en el sector público, Chile



1.- ¿Podría proporcionarnos una caracterización del Modelo de Madurez en e-Gobierno adoptado por el gobierno de Chile y de la experiencia en su aplicación?

El principal impacto del Modelo de Madurez en Gobierno Electrónico en Chile ha sido su aplicación por los órganos del Estado chileno como un marco global para: a) estructurar sus estrategias de gestión tecnológica alineada con los objetivos de sus respectivas organizaciones, b) formular proyectos teniendo en consideración los aspectos críticos de éxito, y c) contar con una senda clara de mejoramiento en todas las variables medidas en el Modelo.

El proyecto tuvo su origen en la necesidad de evaluar las capacidades de los órganos del Estado Central requeridas para una gestión tecnológica acorde con los desafíos que implica entrar en la fase de Gobierno Electrónico Integrado. Con este propósito se trabajó por un periodo de un año en el diseño e implementación del Modelo y una herramienta en web que permite cuantificar estas capacidades y los consecuentes niveles de madurez en los órganos del Estado Central chileno.

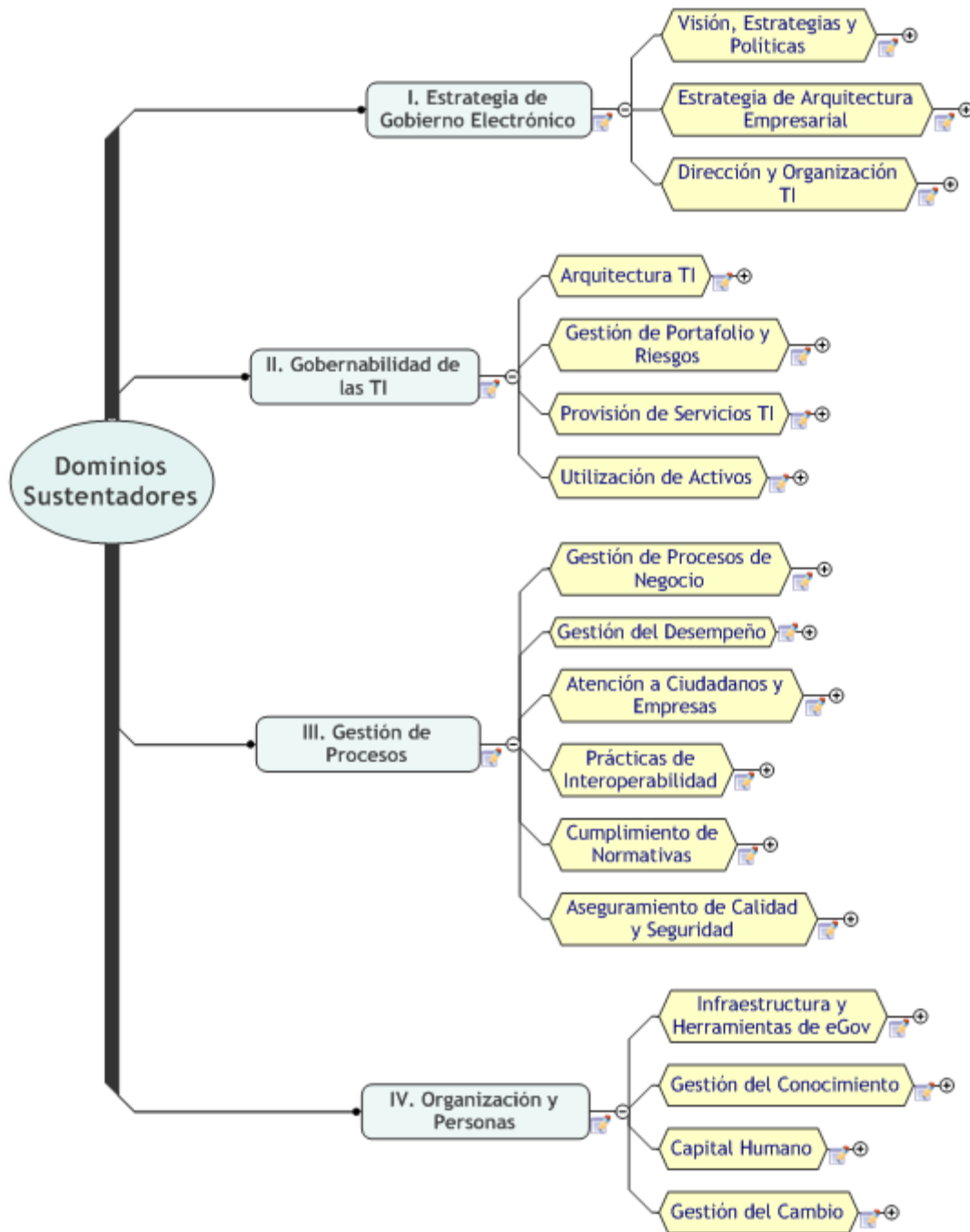
En la primera etapa del proyecto se identificaron y analizaron las mejores prácticas internacionales en e-Gobierno e interoperabilidad, así como los proyectos tecnológicos más avanzados en el Estado chileno.

En la segunda etapa, con base en el análisis de las experiencias internacionales y la experiencia nacional, se diseñó el modelo y una herramienta en web que permite medir niveles de capacidades en cada variable del Modelo.

La versión final del Modelo de Madurez en Gobierno Electrónico articula los requerimientos estratégicos de provisión de productos y servicios de cada institución con la información que los sustenta y las TIC requeridas para su entrega eficaz.

El Modelo estructura estos elementos en cuatro (4) "Dominios Sustentadores": (i) Estrategia de Gobierno Electrónico, (ii) Gobernabilidad de las TI, (iii) Gestión de Procesos, y (iv) Capacidades de la Organización y Personas. Cada Dominio contiene un segundo nivel desagregado en dieciséis (16) "Áreas Críticas de Dominio", las cuales se miden a través de cincuenta y cuatro (54) "Variables Críticas". En la Figura 2 se exhibe la estructura global del modelo adoptado.

Figura 2. Estructura global del Modelo de Madurez en e-Gobierno



La primera aplicación se hizo sobre la base de una autoevaluación realizada por un grupo de directivos de las áreas de gestión de procesos, tecnología y recursos humanos de cada institución.

2.- ¿Cuáles fueron los principales resultados de la aplicación del Modelo de Madurez en e-Gobierno?

La aplicación se realizó durante el año 2008 en treinta órganos del Estado, elegidos sobre la base de una muestra aleatoria de organismos del Estado Central, ordenados de acuerdo a los respectivos presupuestos totales, con el propósito de poder extrapolar válidamente los resultados obtenidos al conjunto del Estado Central.

A nivel global el resultado mostró que las áreas clave de dominio más desarrolladas son:

- a. Prácticas de Interoperabilidad, lo que se explica por el énfasis de la Estrategia Digital del país en los últimos años, cuyo propósito es avanzar en la fase de e-Gobierno integrado, y generar las normativas gubernamentales para su adecuada implementación.
- b. Atención a Ciudadanos y Empresas, explicado porque en la estrategia de e-Gobierno de Chile en la presente década, se privilegió la implantación de trámites públicos en línea y el desarrollo de canales tecnológicos para atender los requerimientos de la ciudadanía a los servicios públicos.
- c. Arquitectura de TI, lo cual se explica por las políticas públicas relativas a los elementos arquitectónicos de la infraestructura, incluyendo seguridad, aplicaciones, datos, tecnología y redes.

El resultado mostró también que las áreas clave de menor desarrollo relativo son:

- a. Gestión de Procesos de Negocio, quizás porque este ámbito fue propuesto recién en los últimos años en la agenda de mejoramiento de la gestión pública, por medio de iniciativas legales relacionadas con la incorporación de tecnología en los procesos administrativos
- b. Gestión del Conocimiento, que constituye un importante desafío en el ámbito del desarrollo de e-Gobierno.
- c. Capital Humano, lo que refuerza el diagnóstico acerca de la prioridad de incorporar formación especializada y desarrollo formal de personas y sus competencias para ingresar realmente en la fase de e-Gobierno integrado.

3.- ¿Cuáles son las principales conclusiones emergentes de la experiencia chilena en la aplicación del Modelo de Madurez en e-Gobierno?

Los resultados de la experiencia chilena señalan claramente la necesidad de profundizar en el esfuerzo estratégico de articular: a) la introducción de las TI en la provisión de productos y servicios del Estado, b) el rediseño y la formalización de los procesos internos, y c) el desarrollo del capital humano requerido.

Entrevista a María Isabel Mejía Jaramillo

Directora del Programa Gobierno en línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la República de Colombia



1. ¿Podría describirnos la visión general del Gobierno en línea en Colombia?

Gobierno en línea es una Estrategia del Gobierno Nacional, liderada por el Programa Gobierno en línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que contribuye a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo, que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas, mediante el aprovechamiento de las TIC.

De la anterior definición se desprenden los tres grandes objetivos de la Estrategia de Gobierno en línea:

- Incrementar la eficiencia del Estado, con procesos que permitan racionalizar, optimizar y compartir recursos y contar con información de calidad y oportuna al interior de nuestras instituciones.
- Lograr mayor transparencia y participación ciudadana, incrementando la visibilidad de los asuntos públicos, facilitando el conocimiento de la gestión del Estado, generando confianza y habilitando nuevos canales para la participación ciudadana y el control social.
- Prestar mejores servicios, que respondan a las necesidades de la ciudadanía, con alta calidad y menores costos y tiempos por desplazamientos y filas, que sean más simples y se accedan por múltiples canales mediante una atención unificada, con la cual el ciudadano no tenga que ir de un lugar a otro como “mensajero” del Estado.

2. ¿Cuál es el modelo de madurez de e-Gobierno que se desarrolla en Colombia?

Teniendo presentes las diferentes tendencias y modelos, Colombia definió su propio modelo de madurez a través del Decreto 1151 de Gobierno en línea del 14/04/2009, en el cual se establecieron los lineamientos, fases y plazos para la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea, con un ámbito de aplicación que involucra a toda la administración pública.

Las siguientes cinco (5) fases son el norte de trabajo de las entidades públicas colombianas para la construcción del Gobierno en línea, a través de un proceso colectivo, gradual y evolutivo, que tiene como fin último hacer cada vez más fácil la relación de la ciudadanía con el Estado:

1. Fase de información en línea, con plazo de implementación en 2008, en la cual las entidades han venido habilitando sus sitios Web para proveer en línea información básica de su gestión y de interés sobre las temáticas que abordan.
2. Fase de interacción en línea, con plazo de implementación en 2008 para las entidades del orden nacional y en 2009 para las del territorial, en la cual se habilita la comunicación de dos vías entre entidades y ciudadanos y empresas, con la consulta a bases de datos e interacción con servidores públicos.
3. Fase de transacción en línea, que debe estar finalizada en 2009 por las entidades del orden nacional y en 2010 por las del territorial, en la cual se proveen transacciones electrónicas para la obtención de productos y servicios mediante enlaces seguros.
4. Fase de transformación en línea, que debe estar finalizada en 2010 por las entidades del orden nacional y en el 2011 por las del territorial, donde se realizan cambios en la forma de operar de las entidades para organizar los servicios alrededor de necesidades ciudadanas, con Ventanillas Únicas Virtuales y mediante el uso de la Intranet Gubernamental.
5. Fase de democracia en línea, que debe estar finalizada en 2010 por las entidades del orden nacional y en el 2012 por las del territorial, en la cual se incentiva a la ciudadanía a participar de manera activa en la toma de decisiones del Estado y en la construcción y evaluación de políticas públicas.

Es importante resaltar que no es necesario terminar una fase para empezar otra. Las referidas fases y sus respectivos plazos se exhiben en la Figura 3:

Figura 3. Fases y plazos de la estrategia



3. ¿Existen herramientas de apoyo para el desarrollo de este modelo?

El camino para que las entidades públicas colombianas avancen a través de las fases de Gobierno en línea está determinado por el Manual para la implementación de la Estrategia, considerado el qué y el cómo, a partir de cada una de las fases, para publicar información y proveer trámites y servicios del Estado por medios electrónicos.

Con el camino trazado, se parte de la formulación de diagnósticos sectoriales de Gobierno en línea, metodología que permite establecer la situación en que se encuentran las entidades públicas en cuanto a la implementación de la Estrategia.

Los resultados del diagnóstico son un insumo fundamental para la elaboración de planes de acción sectoriales de Gobierno en línea, metodología que permite determinar el conjunto de objetivos, metas, actividades, recursos, responsables y plazos tendientes a garantizar la implementación de la Estrategia y, de esta manera, propender al cumplimiento de los objetivos de eficiencia, transparencia, participación ciudadana y mejores servicios.

En lo que respecta a la Transformación, fase que implica que las instituciones realicen cambios en la manera de operar para organizar sus trámites y servicios alrededor de las necesidades de la ciudadanía, se ha promovido el esquema de cadenas de trámites -asociaciones de trámites comunes y complementarios que componen una cadena de procesos administrativos- para lo cual se cuenta con metodologías para su identificación, priorización y optimización, previo a su automatización.

4. ¿De qué manera se determinan los resultados en el desarrollo de este modelo?

En lo relativo al avance de las entidades en la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea, se hacen aplicaciones periódicas de la metodología de diagnóstico, lo cual permite determinar el avance a través de las diferentes fases del modelo.

Figura 4. Estado de avance en 204 entidades pertenecientes a 26 sectores/ramas/organismos en el orden nacional

S / R / O	Ago-09	Información	Interacción	Transacción	Transformación	Democracia
Comercio	1 0,831	99%	91%	84%	82%	69%
Planeación	2 0,768	98%	92%	71%	80%	58%
Seguridad	3 0,752	100%	100%	51%	58%	100%
Economía Solidaria	4 0,751	100%	100%	88%	67%	40%
Educación	5 0,750	97%	95%	71%	73%	58%
Org. de Control	6 0,721	91%	93%	66%	68%	53%
Presidencia	7 0,717	95%	96%	87%	79%	13%
Rama Judicial	8 0,711	58%	76%	62%	72%	85%
Agricultura	9 0,708	100%	100%	72%	35%	87%
Rama Legislativa	10 0,669	62%	88%	80%	75%	25%
Función Pública	11 0,659	100%	78%	46%	63%	70%
Estadística	12 0,646	98%	80%	59%	75%	29%
TIC	13 0,608	100%	100%	55%	37%	55%
Ambiente	14 0,566	88%	70%	52%	47%	50%
Interior y Justicia	15 0,565	89%	72%	50%	58%	62%
Org. Electoral	16 0,557	70%	66%	51%	69%	28%
Hacienda	17 0,529	84%	62%	38%	39%	70%
Minas y Energía	18 0,493	99%	62%	52%	41%	25%
Protección Social	19 0,490	96%	81%	38%	26%	50%
Relaciones Exteriores	20 0,486	97%	66%	43%	34%	40%
Defensa	21 0,473	96%	73%	45%	28%	37%
Transporte	22 0,425	88%	52%	35%	32%	38%
Cultura	23 0,344	88%	42%	26%	28%	23%
Org. Independientes	24 0,320	61%	56%	32%	9%	33%
Universidades e IES	25 0,292	44%	41%	20%	39%	10%
Corp. Autónomas Reg.	26 0,182	65%	32%	14%	11%	0%

■ Alto ■ Medio ■ Bajo *Agosto de 2009

El grado bajo de implementación corresponde hasta el 50% de cumplimiento de los criterios de cada fase; el grado medio está entre el 51% y el 80% y; el grado alto en más del 81% de cumplimiento. Como se puede observar, se trata de un modelo estricto, dado que considera como bajo hasta el 50% de avance.

A partir de los resultados en cada fase, se calcula el Índice de Gobierno en línea aplicando la siguiente fórmula con coeficientes de ponderación:

$$\text{Índice GEL} = (\text{Fase 1} * 0,10\%) + (\text{Fase 2} * 0,15\%) + (\text{Fase 3} * 0,25\%) + (\text{Fase 4} * 0,30\%) + (\text{Fase 5} * 0,20\%).$$

5. ¿Podría proporcionarnos algunas conclusiones y lecciones aprendidas con relación al modelo de madurez?

Es clave contar con un modelo definido y medible, el cual involucre tanto al orden nacional como al territorial, de manera que las entidades responsables tengan claro lo que tienen que hacer y las fechas en que lo deben lograr. El papel de las oficinas de Gobierno en línea radica en liderar, articular, acompañar y proveer a las entidades las herramientas que les faciliten el cumplimiento de los objetivos trazados; así como en promover acciones para el conocimiento, uso y aprovechamiento del Gobierno en línea por parte de los ciudadanos y las empresas -mediante actividades de comunicación- y de los servidores públicos, a través de actividades de formación que generen capacidades en el Estado.

6. ¿Cuáles son los próximos pasos previstos?

Sobre los próximos pasos, el futuro cercano está trazado por el modelo. Para el mediano plazo, debemos reevaluar el modelo más allá de la implementación, a la luz de la calidad. Y a largo plazo lo que esperamos es que el Gobierno en línea esté incorporado a las políticas públicas, al punto tal de que no sea necesario realizar diferenciación alguna entre Gobierno y Gobierno en línea.

Entrevista a Carlos A. Patiño Calderón

Director de Promoción e Integración de Gobierno Digital en la Unidad de Gobierno Digital de la Secretaría de la Función Pública, México



1. ¿Cómo se inició la aplicación del Modelo de Madurez del e-Gobierno en la Administración Pública Federal de México?

En 2009 la Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de la Unidad de Gobierno Digital (UGD, desarrolló el estudio de Madurez en Gobierno Digital en todas las dependencias de la Administración Pública Federal (APF).

Se procuraba conocer qué tan avanzadas estaban las dependencias en la adquisición de infraestructura, normatividad, estructura organizacional, impulso al gobierno digital, servicios digitales y seguridad. El propósito fue realimentar a las instituciones acerca de sus fortalezas y debilidades en materia de TIC y exponer mejores estrategias para su desarrollo, dando pie a mejorar el impacto de las TIC sobre la eficiencia de los procesos y la calidad de los servicios a la ciudadanía.

2. ¿Cuál fue el modelo de madurez adoptado?

Se tomó como base la Herramienta para Medición y Evaluación de la Preparación para el Gobierno Electrónico (METER - Measurement and Evaluation Tool for E-Government Readiness), desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Se trata de una herramienta interactiva en línea para ayudar a los gobiernos y a los decisores a preparar, supervisar, precisar y mejorar el contexto en el que se utilizan las TIC para transformar la administración pública. Tiene por objeto asistir a los gobiernos para delimitar las cuestiones que afectan al desarrollo del e-Gobierno, contribuyendo a sensibilizar y a señalar la atención sobre cuestiones clave por encarar.

La evaluación METER consiste en 123 preguntas que permiten obtener valores para medir el nivel de madurez en los siguientes seis (6) aspectos:

1. Infraestructura de TIC
2. Estructura Organizacional
3. Marco Normativo

4. Impulso del Gobierno Digital
5. Madurez de Servicios Digitales
6. Seguridad y Privacidad de la Información

El cuestionario se envió a 194 instituciones de la Administración Pública Federal, con plazo de un mes para responderlo.

El proceso de la evaluación, que insume aproximadamente cuatro (4) meses, se desarrolla de la siguiente manera:

- i. La Dirección de Evaluación de Gobierno Digital envía el cuestionario al área de TIC y al Órgano Interno de Control (OIC) de cada institución, que funciona como el principal punto de contacto de la institución con la Unidad de Gobierno Digital durante el proceso de evaluación.
- ii. Una vez que el OIC valida el cuestionario, el área TIC de la institución lo entrega a la Dirección de Evaluación para su captura y análisis.
- iii. Tras valorar las respuestas a las 123 preguntas y asignar las calificaciones correspondientes a cada aspecto, la Dirección de Evaluación envía a cada institución las recomendaciones relativas a las áreas y aspectos en que se hayan detectado oportunidades de mejora.
- iv. Posteriormente se elabora un reporte para cada institución que incluye las respectivas sugerencias, un comparativo de los valores de la institución con el promedio por rubro del conjunto de las instituciones de la Administración Pública Federal, así como un comparativo con las instituciones que conforman su sector.
- v. El reporte se entrega tanto al OIC de la institución como al área de TIC.

Los resultados de la experiencia desarrollada durante 2009 se sintetizan en la siguiente tabla:

Nivel de madurez	Rango de valores	Cantidad de Instituciones	Porcentaje de Instituciones	Valor medio computado
Bajo	00,00 – 05.99	41	20,40%	5,37
Medio	06,00 – 07,99	112	55,72%	6,93
Alto	08,00 – 10,00	41	20,40%	8,89
No evaluadas		7	3,48%	
Totales	00.00 – 10.00	201	100,00%	

En la Figura 5 se exhibe la distribución de las instituciones entre los niveles de madurez, mientras que en la Figura 6 se representa la cantidad de instituciones por nivel alcanzado en cada aspecto.

Figura 5: Porcentaje de instituciones en cada nivel de madurez en Gobierno Digital

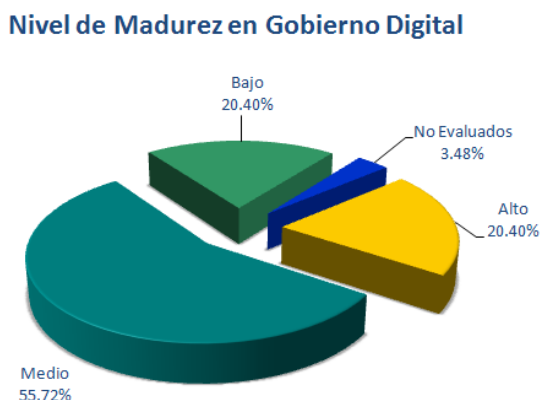
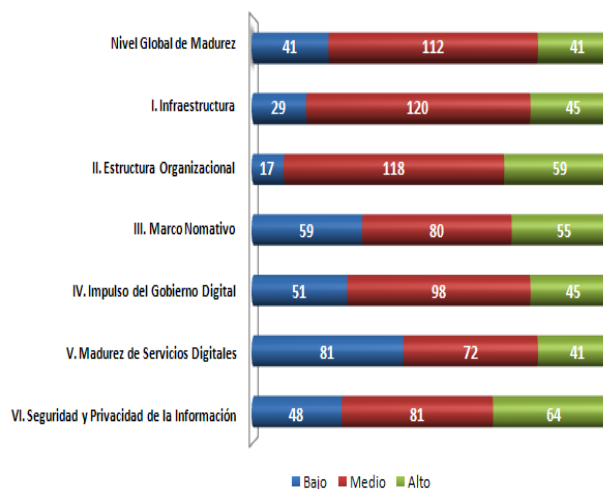


Figura 6: Cantidad de instituciones por nivel alcanzado en cada aspecto



3. ¿Cómo podrían sintetizarse los resultados de la experiencia?

Al desarrollar el cuestionario, la Unidad de Gobierno Digital estableció los niveles deseables que debería tener una institución en cada uno de los seis aspectos evaluados.

Al comparar esos niveles deseables con los valores computados en las instituciones, se obtienen 51 áreas de mejora posible, que se distribuyen de la siguiente manera:

- 11 para Infraestructura de TIC
- 12 para Estructura Organizacional
- 5 para Marco Normativo
- 9 para Impulso del Gobierno Digital
- 8 para Madurez de Servicios Digitales
- 6 para Seguridad y Privacidad de la Información

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



1. ¿Podría describirnos la visión general del e-Gobierno en Uruguay?

Desde el año 2008 funciona en Uruguay la Agencia para el desarrollo del Gobierno de gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC). Depende directamente de la Presidencia de la República y su misión es impulsar el avance de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, promoviendo que las personas, las empresas y el gobierno realicen el mejor uso de las TIC.

Su principal desafío es lograr que las TIC en el Estado se constituyan en el soporte de un efectivo gobierno en red, definido como “el entramado de vínculos entre organizaciones, a través de los cuales se prestan servicios, se gestionan actividades y se persiguen objetivos compartidos. La red resultante de estos vínculos trasciende las fronteras de las instituciones públicas y se entrelaza con la sociedad, creando las bases de una sociedad conectada. La meta es que el ciudadano pueda ser tratado como una única persona, con el mismo nombre o con una misma dirección, y que pueda efectuar trámites, participar o recibir servicios del Estado, en forma transparente a la coordinación interinstitucional que lo hace posible”.

Un primer gran paso ha sido diagnosticar las capacidades actuales y generar un modelo que sirva de base para la mejora desde una visión integral. Con este objetivo se trabajó en el diseño e implantación de un Modelo de Madurez de Gobierno Electrónico.

El programa tiene cinco (5) proyectos principales relacionados (ver Figura 6):

- 1.- Diseño del Modelo de Madurez
- 2.- Diagnóstico y evaluación de los organismos
- 3.- Generación de mapas de ruta para la nivelación y mejora basados en el análisis y priorización del diagnóstico resultante de la evaluación
- 4.- Formulación de Planes Directores de Informática que integren las iniciativas que surgen de los mapas de ruta
- 5.- Ejecución de los Planes y adjudicación de fondos concursables a los proyectos que mejoren la madurez de los organismos

Figura 7: Relación entre los principales proyectos del programa



2. ¿Qué características tiene el modelo de madurez de e-Gobierno utilizado en Uruguay?

Se trata de un modelo orientado básicamente a diagnosticar capacidades y ser una guía de buenas prácticas. Se espera que actúe como inductor de comportamientos deseables, lo que será constatado en los Planes Directores e incentivado a través de fondos concursables.

El modelo tiene tres (3) directrices principales:

- a. El relacionamiento con el ciudadano: la parte visible del “iceberg”
- b. La tecnología (TIC): es necesario que sea robusta y que asegure la sostenibilidad de los emprendimientos
- c. La alineación con los objetivos de gobierno: fundamental para asegurar que la inversión aporte el valor esperado

La guía de diagnóstico se formuló en base a nueve (9) áreas relevantes a evaluar: estrategia, personas, desempeño, operaciones, tecnología, información, servicios, ciudadanos y comunicaciones. Para cada una de ellas se determina el nivel actual y el objetivo, usando una escala de cinco (5) niveles: emergente, en desarrollo, definido, maduro y transformacional.

3. ¿Cómo se realiza la evaluación?

Los organismos responden a un conjunto de ciento treinta (130) preguntas gestionadas a través de un sistema web de encuestas. Cuentan para ello con entrenamiento, mesa de ayuda y asistencia permanente.

El resultado de la evaluación se expresa en una tabla como la exhibida en la Figura 8:

Figura 8. Un ejemplo de tabla de resultados de la evaluación

Área clave	Variable	Emergente	En Desarrollo	Definido	Maduro	Transformacional	Nivel por área
Ciudadanía	Comprensión de la perspectiva del ciudadano (Segmentación) y sus necesidades			X			Definido
	Satisfacción de usuarios		X				
	Participación/ Adopción/ Involucramiento de ciudadanos			X			
Comunicaciones	Estrategia (interna y externa)		X				En Desarrollo
	Ejecución		X				
	Promoción de servicios	X					
Servicios	Canales		X				Definido
	Prestación de servicio			X			
Operaciones	Gestión			X			Definido
	Ejecución (Procesos-Proyectos)			X			
	Recursos ("origen" de los mismos)			X			
	Cumplimiento		X				
	Proceso de Financiación			X			
Información	Contenido		X				En Desarrollo
	Arquitectura		X				
	Estándares		X				
	Seguridad		X				
	Privacidad / Acceso información pública		X				
Tecnología	Infraestructura (Hardware, Software Base, Aplic.)		X				En Desarrollo
	Redes y Conectividad		X				
	Integración		X				
	Seguridad		X				
	Estándares	X					
	Arquitectura		X				

Estrategia	Estrategia			X		<i>Definido</i>
	Gobernanza				X	
	Gestión de Valor			X		
	Análisis externo y Benchmarking			X		
Personas y Organización	Competencias			X		<i>En Desarrollo</i>
	Cultura			X		
	Estructura				X	
	Gestión del cambio	X				
	Reconocimiento y recompensas	X				
Desempeño	Marco de medición del desempeño (actividades, resultados, impactos).				X	<i>Definido</i>
	Indicadores (KPI's)			X		

Para cubrir en un plazo razonable las más de 100 unidades organizacionales, se buscó desde el principio generar un instrumento de autoevaluación. Luego de sucesivos ajustes, se llegó a un cuestionario de ciento treinta (130) preguntas con respuestas cerradas, que se envió a los organismos con el correspondiente instructivo y contando en AGESIC con una mesa de ayuda para consultas.

En la primera experiencia, las respuestas fueron analizadas de modo individual, mientras se probaba y ponía a punto una forma automática de computar el nivel de madurez.

4. ¿Podría reseñar algunas conclusiones y lecciones aprendidas con relación al modelo de madurez?

Las principales conclusiones podrían reseñarse en los siguientes términos:

- a. Existen áreas de mejora comunes a varias organizaciones que pueden resolverse con soluciones compartidas generando ahorros.
- b. La consolidación de una visión global permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora como base para un futuro intercambio.

Las principales lecciones aprendidas pueden sintetizarse en los siguientes términos:

- a. La apropiación del modelo de madurez como guía de mejora resulta factible a través de la participación de representantes de las dependencias de gobierno en todas las fases e instancias del proceso, desde la formulación del modelo hasta el armado del Plan Director de Informática.
- b. Es importante arraigar el modelo en la cultura de las organizaciones y aportar suficiente difusión y soporte como para mantener una evaluación y mejora permanente.

c. Es necesario comprender y lograr empatía con las diferentes situaciones de las dependencias, en cuanto al desarrollo de capacidades, calidad del diálogo y alineación con los objetivos organizacionales y adecuación a las necesidades de la ciudadanía.

5.- Cuáles son los próximos pasos previstos?

Los próximos pasos previstos son los siguientes:

- a. Integrar al proceso a todos los organismos estatales, incluyendo gobiernos departamentales y servicios descentralizados
- b. Formular e implantar procedimientos de uso general
- c. Acompañar a los organismos en los procesos de planificación, ejecución, evaluación y mejora
- d. Implantar mecanismos de seguimiento y auditoría.

RESEÑAS BIOGRÁFICAS DE LOS ENTREVISTADOS

João Batista Ferri Oliveira, Brasil

Director del Departamento de Gobierno Electrónico (DGE) de la Secretaría de Logística y Tecnología de la Información (SLTI) del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP) de Brasil. Cuenta con vasta trayectoria en informática en el ámbito público estadual y federal, así como en la docencia universitaria. Es graduado en Procesamiento de Datos y Administración de Empresas, MBA en Administración de la Tecnología de la Información y Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Everson Lopes de Aguiar, Brasil

Asistente del DGE de la SLTI del MP de Brasil. Es graduado en Filosofía por la Universidad Católica de Brasilia, Especialista en Sistemas de Información por la Fundación Getúlio Vargas. Cuenta con diversos diplomados de instituciones internacionales y está culminando el Magister en Gobierno Electrónico en la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile.

Álvaro Vásquez V., Chile

Coordinador de proyectos estratégicos de rediseño y digitalización de procesos con uso intensivo de TIC en el sector público de Chile, en su dimensión de interoperabilidad,. Participó en la dirección de proyectos como Modelo de Madurez en e-Gobierno, Posicionamiento del Portal Integrado del Estado ChileClic; Indicador de Calidad de Servicios en Sitios Web en Chile.

En el sector privado, estuvo a cargo la ejecución de programas de gestión del cambio a nivel corporativo; rediseño y optimización de procesos de servicio al cliente y desarrollo de banca remota para Citibank. Es Ingeniero Comercial (mención Economía) de la Universidad de Chile, con estudios de Doctorado de Tercer Ciclo en la Universidad de París, Francia.

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.

Carlos A. Patiño Calderón, México

Director de Promoción e Integración de Gobierno Digital en la Unidad de Gobierno Digital de la Secretaría de la Función Pública de México. Los principales proyectos en que participa son la Agenda de Gobierno Digital y la Agenda Digital Nacional. Es Licenciado en Ciencias de la Informática, cuenta con doble grado de Maestría en Administración de TI. en México y Francia y tiene varios diplomados relacionados con e-Gobierno. Es doctorando en Políticas Públicas aplicadas a las Tecnologías de la Información.

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).

Cristina Zerpa, Uruguay



Consultora en Gestión de Proyectos y Gobierno Electrónico. Coordina el área de Gobernanza de TI en AGESIC. Es directora técnica de PMAseores, Docente de Gestión de Proyectos en la Universidad ORT de Uruguay. Participa de un programa de doctorado conjunto ORT-UPM (Madrid) investigando sobre Gobernanza y Portafolio de TI. Presidente fundadora del Capítulo Montevideo-Uruguay del Project Management Institute (PMI®). Analista en Computación (Universidad de la República Uruguay), Máster en Computación (Universidad ORT, Uruguay), Diploma in Computing and Information Systems (University of Oxford), PMP (Project Management Professional).

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 de la formación en 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.

En este número reseñamos resultados y conclusiones del área temática Sociedad de la Información y del Conocimiento en la Universidad de Verano de las Américas sobre Gobernabilidad, Liderazgo y Políticas Públicas edición 2010.

Universidad de Verano de las Américas sobre Gobernabilidad,**Liderazgo y Políticas Públicas**

En el marco de su programa de trabajo para el quinquenio 2007-2011, el Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) impulsó la Universidad de Verano de las Américas sobre Gobernabilidad, Liderazgo y Políticas Públicas, para capacitar a jóvenes líderes democráticos con una perspectiva interdisciplinaria, interamericana e intercultural.

Se ofrece en modalidad semi-presencial con una fase en línea seguida de un seminario presencial itinerante -en un país distinto cada año- en la sede de una Institución de Educación Superior miembro de la OUI.

La fase en línea de la Edición 2010 se realizó entre el 16/11/2009 y el 22/01/2010, mientras que el seminario presencial tuvo lugar en la sede de la Universidad del Pacífico, sita en Lima Perú, entre el 25 y el 30/01/2010. En ambas fases se focalizaron cuestiones vinculadas con la gobernabilidad democrática, el liderazgo y los procesos de participación ciudadana en políticas públicas. Las aplicaciones se desarrollaron en cuatro áreas temáticas electivas para los participantes: a) Géneros, b) Pueblos Indígenas, c) Determinantes Sociales de la Salud, y d) Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Dentro del área temática Sociedad de la Información y del Conocimiento, que estuvo a cargo de la RIF-GE, se desarrolló un fructífero intercambio acerca de la cuestión de la madurez del Gobierno Electrónico (e-Gobierno) y de las Sociedades de la Información y del Conocimiento. A continuación se presenta una síntesis de aportes y conclusiones.

La madurez y los paradigmas en e-Gobierno

Se coincidió en que el nivel de madurez en e-Gobierno está directamente relacionado con el grado en que los destinatarios -las personas, los/as ciudadanos/as- se constituyen, a través del efectivo acceso, apropiación y aprovechamiento de las prestaciones, en los auténticos protagonistas del e-Gobierno, obteniendo respuestas efectivas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida del conjunto de la sociedad.

Ese estado de madurez puede alcanzarse (en las fases de transformación e integración), mediante cambios sustanciales en las estructuras, las culturas, los incentivos, los procesos y las prácticas de las entidades públicas en relación a los destinatarios, complementados con la activa participación de éstos en las fases de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de planes, programas y prestaciones de e-Gobierno.

Si bien los discursos político-burocráticos y académicos ubican permanentemente al “ciudadano” como el “centro” de los esfuerzos socio-tecnológicos del e-Gobierno, dichos esfuerzos y sus resultados suelen revelarse -hasta hoy- como netamente gobierno-céntricos. Tanto las políticas, planes y programas de e-Gobierno, como el diseño e implementación de soluciones, parecen desarrollarse con relativo desconocimiento del grado de aprovechamiento y satisfacción de los destinatarios, mientras que la sustentación empírica de los procesos de monitoreo y evaluación suele limitarse -en los mejores casos- a estadísticas de acceso y uso.

Prácticamente no existen espacios para conocer las auténticas percepciones, limitaciones, necesidades y preferencias de los destinatarios, sus eventuales reclamos o sugerencias, ni para proporcionarles orientación y habilidades para aprovechar y contribuir a mejorar las prestaciones de e-Gobierno.

Un sistema de e-Gobierno no debería calificarse como relativamente “maduro” cuando una parte mayoritaria de la población permanece marginada o excluida de la posibilidad de acceso, carece de nociones elementales acerca de prestaciones virtualmente disponibles, o no las usa por temor, desconfianza o escepticismo.

El proceso de maduración del e-Gobierno requiere una transición desde el paradigma tradicional, centrado en las burocracias gubernamentales, hacia un paradigma emergente centrado en los derechos, las necesidades y las expectativas de los destinatarios. Las creencias que sustentan a ambos paradigmas se sintetizan en el Cuadro 1:

Paradigmas y creencias en e-Gobierno en LAC	
Paradigma Tradicional	Paradigma Emergente
El e-Gobierno es una dádiva que el gobierno “brinda” (como convite) a la sociedad.	El e-Gobierno es un derecho de los ciudadanos, y debe incluir prestaciones para satisfacer –de manera efectiva y eficiente- sus necesidades de información, de servicios, de control y de participación en la gestión pública.
El e-Gobierno constituye –por sí mismo- un “atajo” para recuperar años de rezago administrativo y un “trampolín” para aumentar sustancialmente la eficacia, la eficiencia y la transparencia de la gestión pública y del servicio al ciudadano.	La concreción de los potenciales beneficios del e-Gobierno está críticamente condicionada por factores político-institucionales, culturales, administrativos y organizacionales de las administraciones públicas y de las sociedades.
Las prestaciones de e-Gobierno deben responder a las estructuras y a las lógicas burocráticas imperantes, dado que ellas garantizan la ecuanimidad.	El e-Gobierno resulta prácticamente intrascendente si no contribuye -como herramienta confluyente con programas de reforma institucional y modernización administrativa- a transformar valores, estructuras y procesos que priorizan intereses y pugnas político-burocráticos en detrimento de las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios.
El e-Gobierno es innovador y beneficioso por sí mismo, aun cuando los valores político-burocráticos, las estructuras, las normas, los incentivos, los procesos y los procedimientos permanezcan invariables.	El carácter innovador y beneficioso del e-Gobierno está estrictamente determinado por la sucesiva transformación en valores, estructuras, normas, incentivos, procesos y procedimientos, en favor de los destinatarios.
El conocimiento y la decisión acerca de lo que puede o no hacerse en e-Gobierno reside en las burocracias gubernamentales (políticas, administrativas y técnicas), no en los destinatarios.	El conocimiento acerca de las demandas, necesidades y expectativas por satisfacer a través de e-Gobierno reside más en los destinatarios que en las burocracias gubernamentales.
Si los destinatarios no usan ni aprovechan adecuadamente las prestaciones de e-Gobierno que se les “brindan”, el problema reside en ellos, no en las prestaciones ni en los prestadores (<i>que son los que saben</i>)	El Estado es responsable de ofrecer y difundir prestaciones de e-Gobierno eficaces para cubrir auténticas necesidades de las personas. Los destinatarios son responsables de ejercer su derecho a usar las prestaciones útiles de e-Gobierno, a reclamar por las que no les resulten útiles y a exigir aquellas que necesitan y no están disponibles.
Los avances en e-Gobierno deben ser cautelosos, dado que se trata de un “caballo de Troya” que –tarde o temprano- afectará al empleo público.	Los avances en e-Gobierno deben contribuir a una auténtica depuración e integración de estructuras, procesos, procedimientos y requisitos en beneficio de la calidad del servicio al ciudadano. La preservación del empleo debe encararse por vías que no interfieran en la calidad del servicio al ciudadano.

Cuadro 1. Paradigmas y creencias en e-Gobierno en LAC, fuente: RIF-GE (2008a).

Entre las pautas culturales gobierno-céntricas que moldean al paradigma tradicional del e-Gobierno en LAC, sintetizaremos seguidamente algunos rasgos de la lógica del “brindar” (*convite*) como contrapuesta a la lógica del “servir” (*servicio*) que sustenta al paradigma emergente.

Diferenciaremos al “brindar” del “servir” como lógicas diferenciales que determinan la relación entre Estado y Sociedad, y que son preexistentes y por tanto condicionantes del e-Gobierno. Con base en los contenidos enunciados en RIF-GE (2009), delineamos el siguiente esquema genérico:

Paradigma Tradicional Lógica del “convite”	Paradigma Emergente Lógica del “servicio”
Proviene de la relación del soberano (emperador o monarca) con los súbditos en regímenes absolutistas y totalitarios.	Es propia de la relación de los representantes y mandatarios con los ciudadanos, con el pueblo (el auténtico soberano) en regímenes democráticos y republicanos.
Responde a la discrecionalidad del “brindar”, que denota “ofrecer voluntariamente a alguien algo, convidarle con ello, ofrecerse voluntariamente a ejecutar o hacer algo”. Por su naturaleza, no está sujeta a los imperativos de la lógica del “servicio”.	Responde al deber de “servir”, el cual implica compromiso con un conjunto de imperativos en el modo de vivir, ejercer y cumplir la misión asignada, en función de determinados valores, principios y normas de conducta: a) concertación: acordar los términos del mandato, representación o servicio por prestar, b) responsabilidad: actuar conforme a lo acordado y responder directamente por la naturaleza y consecuencias de los propios actos y decisiones, c) integridad: cumplir con probidad, d) equidad: dar a cada cual lo que le es debido, e) veracidad: informar conforme a la realidad de los hechos, f) transparencia: actuar con claridad y dar a publicidad los actos sin ocultar nada que deba ser conocido, g) temporalidad: plazo del mandato, h) control: atenerse a los mecanismos de control y facilitar su operación.
<p>Factores condicionantes de una eventual transición</p> <p>a. Un conjunto de factores político-burocráticos y contextuales inhiben y bloquean la posibilidad de una transición sostenida de los gobiernos y del e-Gobierno desde la lógica del convite hacia la del servicio.</p> <p>b. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) llegaron a las administraciones públicas promovidas y apadrinadas por determinados actores (activadores internos, organismos de financiamiento, consultores, firmas proveedoras, entre otros) con objetivos e intereses relativamente distintos a los de los destinatarios de las prestaciones gubernamentales.</p> <p>c. La presión social no opera como factor favorable para la transición debido a actitudes de temor, indiferencia, displicencia, escepticismo, desconfianza o resignación.</p>	

Cuadro 2. Lógica del “convite”. y Lógica del “servicio”: contexto y factores condicionantes para la maduración del e-Gobierno en LAC. Fuente: RIFGE (2009)

La maduración del e-Gobierno requiere una transición en las diversas dimensiones de la gestión en la materia, según se ejemplifica en el siguiente cuadro:

Conceptos	Paradigma tradicional	Paradigma emergente
	GE centrado en los gobiernos	GE centrado en los destinatarios
Accesibilidad	énfasis tecnológico y ergonómico	énfasis humano, para superar toda eventual limitante en la posibilidad de acceso.
Cooperación	determinada por afinidades e intereses político-burocráticos	integradora en términos de prioridades de los destinatarios finales
Estandarización	determinada por factores políticos y tecnológicos	condicionada por factores sociales y humanos
Evaluación	pautada por la perspectiva de financiadores y expertos	pautada por la perspectiva de los destinatarios
Formación	concentrada en agentes del sector público	dirigida tanto a agentes públicos como a destinatarios finales
Inclusión	condicionada por las limitaciones del sector público y de la sociedad.	Auto-inclusión inducida e inclusión comunitaria y solidaria
Información pública	condicionada por la voluntad de integrantes del sector público	plenas atribuciones ciudadanas para demandar y exigir información de interés público.
Integración	pautada por intereses, posibilidades y prioridades del sector público	pautada por intereses y prioridades de los destinatarios finales.
Interacción:	condicionada por la disposición y las limitaciones del sector público	determinada por las necesidades de los destinatarios finales.
Interoperabilidad	condicionada por limitaciones y pugnas político-burocráticas	determinada por las necesidades de los destinatarios
Planeamiento	condicionado por las prioridades, conveniencias y limitaciones del sector público	abierto a las prioridades de los destinatarios finales.
Procedimiento	condicionado por los compartimentos y limitaciones político-burocráticos	determinado por las necesidades del sector público y las conveniencias de los destinatarios finales.
Responsabilidad	condicionada por la tendencia a la dilución	nítida y expresa ante los destinatarios finales
Seguridad	condicionada por las prioridades y limitaciones del sector público	determinada por prioridades de destinatarios finales y del sector público
Servicio	condicionado por las prioridades, conveniencias y limitaciones del sector público	determinado por las necesidades y prioridades de los destinatarios

Cuadro 3. El proceso de maduración: Transición requerida en distintas dimensiones de la gestión del e-Gobierno. Fuente: RIFGE (2008b)

Referencias:

RIF-GE (2008a): “La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico como hito hacia un nuevo paradigma de e-Gobierno”, Directorio del Estado, Ene. 2008.

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5923>

RIF-GE (2008b): Formación en Gobierno Electrónico: visión prospectiva y operacional sustentada en civismo digital”, Directorio del Estado. Set. 2008

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/6431>

RIF-GE (2009): “Las prestaciones de gobierno electrónico: ¿convite o servicio?”, Directorio del Estado, Mar. 2009

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/6488>

PARA TENER EN CUENTA**Colombia, líder de e-Gobierno en América Latina y el Caribe: ONU**

Fuente: Programa Gobierno en línea
<http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/index.shtml>
Bogotá, Enero 14 de 2010



En el reporte mundial de Gobierno Electrónico 2010 de la Organización de las Naciones Unidas, Colombia se ubica como el país más avanzado en América Latina y el Caribe. Pasó del puesto 7 al 1 en la región y del 52 al 31 en el mundo, mejorando en 21 posiciones en relación a la medición anterior.

La Ministra de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, María del Rosario Guerra, destacó la importancia de este resultado. “Este es un gran logro para el país y, en especial, para todas las entidades públicas que han realizado grandes esfuerzos” manifestó la funcionaria, cuya cartera coordina la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea.

En los últimos dos años, explicó la Ministra Guerra, se han dado pasos importantes, con unos lineamientos claros y plazos concretos sobre cómo debe avanzar la administración pública en materia de Gobierno en línea. “Tenemos más de 700 trámites y servicios totalmente en línea, a los que se puede acceder a través de www.gobiernoenlinea.gov.co, pero sabemos que todavía nos falta camino por recorrer”, señaló.

El liderazgo mundial de Gobierno Electrónico, entre 192 países evaluados, pasó de Suecia a Corea del Sur, seguido de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Irlanda del Norte, Países Bajos, Noruega, Dinamarca, Australia, España y Francia.

Otro ranking que revela este reporte es el de Participación Electrónica. De acuerdo con los datos publicados, Colombia también obtiene la primera posición en América Latina y el Caribe, mientras que en la medición anterior ocupaba el 4º lugar, después de México, Brasil y Argentina.

Los datos del reporte pueden consultarse en <http://www2.unpan.org/egovkb>

NOTICIAS

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

La Organización de los Estados Americanos (OEA) convoca a los siguientes cursos que se realizarán, durante el primer semestre de 2010:

1.1. Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico, Ed. 38

Inicio del curso: 06/04/2010

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 04/01/2010 - 04/03/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=t%2f7naR2uG5Y%3d&tabid=293>

1.2.- Introducción a la Gestión Catastral

Inicio del curso: 19/04/2010 (hasta el 4/06/2010)

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 11/01/2010 - 11/03/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=VJpSh%2bYJA4g%3d&tabid=1790>

1.3.- Introdução a formulação de estratégias de governo eletrônico, Ed. 39

Inicio del curso: 20/04/2010

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 11/01/2010 - 18/03/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=%2bRgF0hrS%2ftg%3d&tabid=293>

1.4.- Uso de Tecnología SIG en Catastro

Inicio del curso: 26/04/2010

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 18/01/2010 - 18/03/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=FcigyybYeZ0%3d&tabid=1790>

1.5.- Estrategias de Descentralización y Participación Ciudadana

Inicio del curso: 26/04/2010

Duración: ocho (8) semanas

Período de inscripción: 29/01/2010 - 21/03/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=VP5s0a4tNkl%3d&tabid=1790>**1.6.- Interoperabilidad y Procesos Públicos Interinstitucionales, Ed. 2**

Inicio del curso: 04/05/2010

Duración: siete (7) semanas

Período de inscripción: 19/01/2010 - 01/04/2010

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=x7Na9sZ08Og%3d&tabid=293>**1.7.- 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=AXuqfLJcfx8%3d&tabid=1790>**1.8.- 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=OZtUppWwsEk%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 durante el primer semestre de 2010.

2.1.- Curso sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD), 5ª. Edición

El Curso sobre Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (GGyGD), 5ª. Edición, se desarrollará totalmente en línea entre el 08 de marzo y el 09 de abril de 2010.

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

http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/25_es.aspx

2.2.- 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 29 de marzo y el 30 de abril de 2010.

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

http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/27_es.aspx

2.3.- 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 1º y el 30 de junio de 2010.

Informes e inscripción: el enlace para información e inscripción se informará en el próximo Boletín.

2.4.- Curso sobre Participación Ciudadana por Medios Digitales

El Curso sobre Participación Ciudadana por Medios Digitales (PCMD) se desarrollará totalmente en línea entre el 2 y el 31 de agosto de 2010.

Informes e inscripción: el enlace para información e inscripción se informará en el próximo Boletín.

ENLACES DE INTERÉS



Enlaces sugeridos a los interesados en la temática "Modelos de Madurez en Gobierno Electrónico" (*)

Assessment Maturity Model Organization: Assessment Maturity Model
<http://www.assessmentmaturitymodel.org/>

Assessment Maturity Model Organization::Assessment Maturity Model Wiki
<http://assessmentmaturitymodel.wikispaces.com/> Brunel University (Reino Unido): A

Australia. Department of Defence. Organisational Interoperability Maturity Model for C2. Thea Clark. Defence Science and Technology Organisation C3 Research Centre, Fern Hill Park, Department of Defence, Canberra
http://www.dodccrp.org/events/1999_CCRTS/pdf_files/track_5/049clark.pdf

Australia. National e-Health Transition Authority (NEHTA): Interoperability Maturity Model, 2007.
<http://www.nehta.gov.au/>

Booz Allen Hamilton: e-Government Maturity Model: From Assessment to Action
http://www.boozallen.com/consulting/industries_article/658788
http://www.boozallen.com/media/file/e-gov_model.jpg

Brunel University (Reino Unido): Citizen Oriented E-government Maturity Model, Brunel University, UK
<http://www.brunel.ac.uk/329/BBS%20documents/PHD%20Doctoral%20Symposium%2009/HalaAlKhatib0632085.pdf>

Brunel University (Reino Unido): Model Development for Needs Hierarchy and e-Government Services. Are There Layers of Needs on Government Services? Brunel University (UK), Turksat (Turkey), METU (Turkey)
http://edem.egovshare2009.org/presentations/egovshare2009_9_12_2009/egovshare2009_halkhatip.pdf

Canadá. Public Works and Government Services: Meeting the Challenges of Canada's Secure Delivery of e-Government Services. Mike Just Danielle Rosmarin. Public Works and Government Services Canada
http://middleware.internet2.edu/pki05/proceedings/just-canada_egov.pdf

Carnegie Mellon, Software Engineering Institute (Pittsburgh, PA 15213-2612 USA): Capability Maturity Model (CMM)
<http://www.sei.cmu.edu/cmml/start/faq/related-faq.cfm>

COBIT 4.0. Objetivos de Control. Directrices Gerenciales. Modelos de Madurez

http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/Cobit4_Espanol.pdf

Copenhagen Business School, Frederiksberg (Dinamarca): E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. Kim Viborg Andersen⁴, Helle Zinner Henriksen. Department of Informatics, CBS, Frederiksberg, Denmark

http://www.eiao.net/egovmonet/Background/paper%20%20AndersenHenriksen_GIQ.pdf

e-JETA: Towards Standardizing Interoperability Levels for Information Systems of Public Administrations. The Electronic Journal for e-Commerce Tools & Applications (eJETA) Demetrios S., Y. Charalabidis, and J. Psarras. 2008.

<http://minbar.cs.dartmouth.edu/greecom/ejeta/specialMay08-issue/ejeta-special-08may-1.pdf>

EE.UU. State of Utah (USA): eGovernment Maturity. Phillip J. Windley, Ph.D. Chief Information Officer Office of the Governor. State of Utah

<http://www.windley.com/docs/eGovernment%20Maturity.pdf>

EE.UU. US Department of Interior (USA): e-Government Strategy. Fy 2008 – Fy 2013. U.S. DOI

<http://www.doi.gov/e-government/E-Gov%20Strategy%20FY2008-FY2013.pdf>

Elsevier: Toward national e-government development models for developing countries: A nine-stage model. Behrouz Zarei, Amirhossein Ghapanchi, Bahareh Sattary

<http://it-uok.com/Toward%20national%20e-government%20models.pdf>

European Conference on Information Systems: Barriers for Transformation: Impediments for Transforming the Public Sector through e-Government. 17th European Conference on Information Systems

<http://www.ecis2009.it/papers/ecis2009-0399.pdf>

FZI Forschungszentrum Informatik (Dinamarca): Towards an Architecture Maintainability Maturity Model (AM3).

Christoph Rathfelder, Henning Groenda. FZI Forschungszentrum Informatik, Software Engineering, Karlsruhe

http://pi.informatik.uni-siegen.de/stt/28_4/01_Fachgruppenberichte/ArchitectureMaturity.pdf

IBM: Roadmap for Open ICT Ecosystems. IBM. Oracle. Berkman

<http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/Roadmap%20Final.pdf>

Institute of Policy and Management. Chinese Academy of Science (Beijing, China): Study on the e-Government Security Risk Management. Zhitian Zhou, Congyang Hu. Institute of Policy and Management, Beijing, China

http://paper.ijsns.org/07_book/200805/20080531.pdf

INTOSAI IT- Committee Task Force's work on Auditing e-Government: Auditing e-Government. Life-cycle risks and setting up a database

http://www.intosaiitaudit.org/intoit_articles/22_p8top19.pdf

ISO/IEC 38500/2008. Corporate governance of information technology

<http://www.isaca.org/ContentManagement/ContentDisplay.cfm?ContentID=53038>

Nanyang Technological University (Singapur): Country-level determinants of e-Government maturity. Harminder Singh Amit Das Damien Joseph. Nanyang Technological University

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.93.1011&rep=rep1&type=pdf>

NASCIO: Representing Chief Information Officers of the States (USA): Data Governance Part I: Managing Information as an Enterprise Asset: An Introduction

<http://www.nascio.org/publications/documents/NASCIO-DataGovernance-Part1.pdf>

NASCIO: Representing Chief Information Officers of the States (USA): Data Governance Part II: Maturity Models: A Path to Progress

<http://www.nascio.org/publications/documents/NASCIO-DataGovernancePTII.pdf>

NASCIO: Representing Chief Information Officers of the States (USA): Data Governance Part III: Frameworks: Structure for Organizing Complexity.

<http://www.nascio.org/committees/EA/download.cfm?id=114>

National Taiwan University (Taiwan): An Information Security Education Maturity Model. National Taiwan University

<http://cnte2008.cs.nhcue.edu.tw/pdf/135.pdf>

Nueva Zelandia. New Zealand e-Government: e-GIF Standards Maturity Model.

<http://www.e.govt.nz/standards/e-gif/standards-development/>

OCDE: e-Gobierno para un mejor gobierno. OECD

<http://books.google.es/books?id=-CMaGPl1p80C>

OCDE-CAD: Metodología para la evaluación de los sistemas nacionales de adquisiciones del Consorcio para los sistemas de adquisiciones de la OCDE/CAD

<http://www.ricg.org/upload/document/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20sistemas%20nacionales%20de%20adquisiciones%20del%20Consortio%20para%20los%20sistemas%20de%20adquisiciones%20de%20la%20OCDE-%20CAD.pdf>

Organización Panamericana de la Salud: Red de la Métrica de Salud: una alianza mundial para mejorar el acceso a la información para los prestadores de atención en salud y para los encargados de la formulación de políticas

http://www.paho.org/spanish/dd/ais/be_v26n2-sp-redmetricasalud.htm

Stockholm University. Royal Institute of Technology (Suecia): Discussing e-Government Maturity Models for Developing World: Security View. Geoffrey Karokola1 and Louise Yngström. Department of Computer and System Sciences.

Stockholm University/Royal Institute of Technology. Kista, Sweden

http://icsa.cs.up.ac.za/issa/2009/Proceedings/Full/30_Paper.pdf

U.S. Government Accountability Office (GAO). 2004. Information Technology Investment Management Framework. Washington

<http://www.gao.gov/new.items/d04394g.pdf>

UNESCO: e-Government in developing countries. Lessons learned from Republic of Korea

<http://www2.unescobkk.org/elib/publications/083/e-government.pdf>

United Nations Development Programme. Regional Centre Bangkok Asia-Pacific Development Information Programme (APDIP): GIFs in Different Countries. UNDP-APDIP

<http://www.apdip.net/projects/gif/country/>

United Nations Development Programme. Regional Centre Bangkok Asia-Pacific Development Information Programme (APDIP): Government Interoperability Frameworks for Asia-Pacific Countries. IBM, Oracle, UNDP-APDIP and the International Open Source Network (IOSN)
<http://www.apdip.net/projects/gif/>

Universidad de Alicante /España): Spain e-Government Maturity At Spanish Local Levels. Enrique Claver-Cortés, Department of Business Management, Business Faculty, University of Alicante, Spain
<http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2006/Proceedings/Contributions/C34/CRC/e-government%20maturity%20at%20Spanish%20local%20levels.pdf>

Universidad de Castilla-La Mancha (España): Integración de Calidad y Experiencia en el Desarrollo de Interfaces de Usuario Dirigido por Modelos. Universidad de Castilla-La Mancha. Departamento de Sistemas Informáticos. Tesis doctoral. D. Francisco Montero Simarro
<http://www.isys.ucl.ac.be/bchi/publications/Ph.D.Theses/Montero-PhD2005.pdf>

Universidad Politécnica de Madrid (España): Análisis de Modelos de Interoperabilidad entre Administraciones Públicas a Nivel Europeo. Alfonso Muñoz. Departamento de Ingeniería y Arquitecturas Telemáticas (DIATEL) Universidad Politécnica de Madrid
http://vototelematico.diatel.upm.es/articulos/analisis_interoperabilidad.pdf

Universidad Técnica Federico Santa María (Chile): Diseño de un modelo de medición de la madurez de las capacidades de implementación de gobierno electrónico en las instituciones del Estado. Marcelo Iribarren. UTFSM, Chile
http://www.estrategiadigital.gob.cl/files/ModeloMadurez-eGob-Presentacion_UTFSM.pdf

Universidad Técnica Federico Santa Maria (Chile): Identifying Weaknesses for Chilean e-Government. Implementation in Public Agencies with Maturity Model. Mauricio Solar, Hernán Astudillo, Gonzalo Valdés, Marcelo Iribarren and Gastón Concha. UTFSM, Chile
http://www.egov.usm.cl/wp-content/uploads/2009/07/eGov09-MM_aceptadoLNCSv1.2.pdf

University at Albany. Center for Technology in Government (Albany, NY 12205, USA): Building State Government Digital Preservation Partnerships: A Capability Assessment and Planning Toolkit, Version 1.0. Center for technology in Government. University at Albany
http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/digital_preservation_partnerships/digital_preservation_partnerships.pdf

University at Albany. Center for Technology in Government (Albany, NY 12205, USA): Making Smart IT Choices: Understanding Value and Risk in Government IT Investments
<http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/smartit2/smartit2.pdf>

University at Albany. Center for Technology in Government (Albany, NY 12205, USA): Sharing Justice Information: A Capability Assessment Toolkit
http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/sharing_justice_info/sharing_justice_info.pdf

University at Albany. Center for Technology in Government (Albany, NY 12205, USA): Sharing Justice Information: Existing interoperability maturity models. Center for Technology in Government: Improving Government Interoperability. University at Albany
http://www.ctg.albany.edu/publications/reports/improving_government_interoperability?chapter=5

University of Jordan (Jordania): A General Framework for E-Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success. Tamara Almarabeh. Computer Information System Department, University of Jordan
http://www.eurojournals.com/ejsr_39_1_03.pdf

University of Pretoria (Sud África): Minimum Critical Technical Success Factors for e-development projects: A Maturity Model. Pieter Joubert. University of Pretoria
<http://www.ifipwg94.org.br/fullpapers/R0120-1.pdf>

UNPAN: A General Framework for E-Government: Definition - Maturity Challenges, Opportunities, and Success
<http://www.unpan.org/Library/MajorPublications/UNEGovernmentSurvey/PublicEGovernanceSurveyintheNews/tabid/651/mctl/ArticleView/ModuleId/1555/articleId/20840/Default.aspx>

Victoria University (Australia): Doing it Tough: Factors impacting on local e-Government maturity. Peter Shackleton. Victoria University, Australia
<http://www.bulgaria-gateway.org/en/208/Paper55.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. Por favor, dirigir sus sugerencias y avisos a: Javier Sáenz Coré <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 28/02/2010.