

Tercer Informe de Evaluación

Componente de Oficiales de Enlace

En el marco del proyecto

“El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas”

Marzo 2012



Preparado por **Joaquín Navas**



Ese informe fue elaborado por Joaquín Navas y está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported](#).

This report was written by Joaquín Navas and is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License](#).



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN: ¿PARA QUÉ SIRVIÓ EL SEGUNDO INFORME DE EVALUACIÓN?	4
PROPÓSITOS DE ESTE INFORME	4
LA REUNIÓN DE GUADALAJARA Y LAS CONTRIBUCIONES DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE AL PROYECTO CGEA	5
ADAPTACIONES INTRODUCIDAS POR LOS DECISORES DEL PROYECTO.....	6
PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA FASE FINAL DE CONTRATACIÓN DE LOS OFICIALES DE ENLACE	7
FIN DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN REPÚBLICA DOMINICANA - ¿QUÉ SE APRENDIÓ?	7
MIDIENDO EL ÉXITO DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE	8
<i>Tabla de contribuciones del rol de oficial de enlace</i>	9
<i>Matriz de valoración del rol de oficial de enlace</i>	11
CONCLUSIONES Y PASOS A SEGUIR	14
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	15

LISTA DE ABREVIATURAS

CGEA: Proyecto El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas.

e-gob: Gobierno Electrónico.

OEA: Organización de Estados Americanos.

PCE: Pregunta clave de evaluación.

OPTIC: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (República Dominicana)

OUI: Organización Universitaria Interamericana.

Red Gealc: Red de Gobierno Electrónico de América Latina y El Caribe.

U-FE: Utilization-Focused Evaluation.

RESUMEN EJECUTIVO

Este tercer informe de evaluación del componente de oficiales de enlace dentro del marco del proyecto CGEA busca documentar lo siguiente: las adaptaciones más importantes introducidas por los decisores del proyecto al rol de oficial de enlace; algunas reflexiones sobre la reunión del proyecto realizada en Guadalajara durante el mes de diciembre de 2011; los principales desafíos previstos para la fase final del periodo de los oficiales de enlace; y algunas lecciones aprendidas a través de la renuncia del oficial de enlace en República Dominicana. Este informe también presenta dos herramientas que ayudarán a valorar el nivel de éxito del rol de oficial de enlace al final del proyecto.

La adaptación más notable introducida por los decisores del proyecto es la rendición mensual de entregables. Aunque esta adaptación básicamente se introdujo para cumplir con requisitos administrativos de la OEA, en términos generales ha sido útil para ayudarles a los oficiales de enlace a ordenar mejor su trabajo. Además ha permitido dejar un mejor registro del cumplimiento de las funciones estipuladas en los términos de referencia.

En diciembre de 2011 se realizó en Guadalajara una reunión con los diferentes actores del proyecto (decisores, investigadores, oficiales de enlace, evaluadores, etc). Dicha reunión sirvió para presentar las contribuciones que el rol de oficial de enlace ha hecho hasta la fecha a sus respectivas oficinas, y para resaltar la importancia del rol como mecanismo para influir sobre las personas a cargo de las políticas de Gobierno Electrónico. También les permitió a los oficiales de enlace de Colombia y El Salvador conocer personalmente a los demás actores del proyecto.

Es oportuno anotar que los desafíos del rol de oficial en enlace han ido cambiando a lo largo del proyecto. Los desafíos más significativos previstos para el periodo final de los oficiales de enlace se relacionan con el poco tiempo que queda para cumplir con: (i) la difusión de los resultados de las investigaciones; (ii) la consolidación de la red de expertos en los países de los oficiales de enlace; y (iii) la incidencia sobre las políticas públicas a partir de los resultados de los trabajos de investigación.

Una de las lecciones aprendidas a raíz de la renuncia del oficial de enlace de República Dominicana es la aparente inconveniencia de contratar funcionarios de las oficinas públicas para que además de su cargo, ejerzan el rol de oficial de enlace, ya que ello genera tensiones que como en el caso de República Dominicana, no se pudieron resolver.

En consulta con diferentes actores del proyecto, se desarrollaron dos herramientas que podrán ser de mucha utilidad para analizar y medir el éxito del rol de oficial de enlace al final del proyecto: una tabla de contribuciones deseables del rol y una matriz de valoración de dichas contribuciones. Dichas herramientas proponen parámetros lo más objetivos posible para describir y medir el éxito del rol.

En cuanto a próximos pasos dentro del proceso de evaluación, se propone concentrarse en la elaboración de un **manual operativo del rol de oficial de enlace**, a elaborarse de manera colaborativa entre los oficiales de enlace y el evaluador a fin de documentar el aprendizaje logrado a través del Proyecto CGEA.

INTRODUCCIÓN: ¿PARA QUÉ SIRVIÓ EL SEGUNDO INFORME DE EVALUACIÓN?

El segundo informe de evaluación fue presentado y revisado con el usuario primario de la evaluación - es decir los oficiales de enlace y su supervisor – en diciembre de 2011.

¿Para qué sirvió el segundo informe?

El segundo informe sirvió para:

1. Presentar las percepciones de las oficinas de Gobierno Electrónico acerca del rol de oficial de enlace y sus respectivas contribuciones a las oficinas.
2. Presentar las preguntas clave de evaluación y los datos que se van a recolectar para responder a dichas preguntas;
3. Proveer insumos que les permitió a algunos oficiales de enlace preparar sus presentaciones para la reunión del Guadalajara (Diciembre, 2011).

¿Permitió el informe identificar acciones concretas que pueden ayudar a mejorar el rol de oficial de enlace?

La acción más importante que se identificó tiene que ver con la recolección de datos para responder a las preguntas clave de evaluación, en particular a las preguntas # 1 y 2, a fin de elaborar una matriz de evaluación que permita valorar las contribuciones del rol de oficial de enlace al final del proyecto de la manera mas objetiva posible.

¿Se han llevado a cabo algunas de las acciones identificadas?

Si. Se identificaron los actores a ser consultados y se elaboró un cuestionario para recolectar los datos que permitieron elaborar la matriz de evaluación del rol de oficial de enlace, la cual se presenta en este informe.

PROPÓSITOS DE ESTE INFORME

Los propósitos del tercer informe de evaluación son:

1. Reflexionar sobre la reunión de Guadalajara y los aportes más relevantes del rol de oficial de enlace al proyecto.
2. Describir las adaptaciones introducidas por los decisores del proyecto.
3. Presentar lo que se percibe como principales desafíos para la fase final de contratación de los oficiales de enlace.
4. Documentar la salida del oficial de enlace de República Dominicana.
5. Presentar la matriz de evaluación y las expectativas de lo que se percibe como un resultado exitoso del rol de oficial de enlace (datos relacionados con las preguntas clave de evaluación # 1 y 2).

LA REUNIÓN DE GUADALAJARA Y LAS CONTRIBUCIONES DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE AL PROYECTO CGEA

En diciembre de 2011 se llevó a cabo en Guadalajara la segunda reunión presencial del proyecto CGEA, en la cual se encontraron los decisores del proyecto, los líderes de los grupos de investigación, los oficiales de enlace y los evaluadores del proyecto. El propósito central de la reunión fue que cada actor diera a conocer los avances en su respectivo frente de trabajo y recibiera retroalimentación de parte de los decisores del proyecto. En el caso de los oficiales de enlace, cada uno expuso las principales contribuciones de su gestión. Igualmente, el evaluador presentó los hallazgos más relevantes alcanzados a la fecha. Estas presentaciones, y en especial las de los oficiales de enlace, sirvieron para resaltar la importancia del rol del oficial de enlace como mecanismo para incidir y posicionar diferentes temas en las agendas de las oficinas públicas. Esto se hizo evidente cuando después de escuchar las presentaciones, la líder del grupo de investigación de Brasil manifestó que en su país se necesita un oficial de enlace para que sus recomendaciones puedan permear las políticas públicas. Otra contribución importante las exposiciones de los oficiales de enlace fue el alertar nuevamente a los actores del proyecto acerca de la necesidad de obtener insumos tangibles de los grupos de investigadores para llevarlos a sus respectivas oficinas, así como la necesidad de coordinar mejor el trabajo con algunos de los grupos de investigación, en especial con aquellos interesados en hacer pruebas piloto.

Por otro lado, la reunión en Guadalajara también sirvió para que los oficiales de enlace que se incorporaron después de la reunión de Bogotá se conocieran personalmente con su supervisor, con los demás decisores del proyecto, con los otros oficiales de enlace, con los líderes de los grupos de investigación, y con uno de los facilitadores de la comunidad de conocimiento. Este encuentro personal fue importante para fortalecer las relaciones interpersonales y la integración social dentro del proyecto. Se percibe que estos elementos han ayudado a mejorar la comunicación entre los oficiales de enlace y algunos actores del proyecto. Según uno de los oficiales de enlace, faltó haber propiciado una reunión privada entre el equipo de oficiales de enlace, la gerencia de la Red Gealc y/o los demás decisores del proyecto. Hubiera sido beneficioso haber tratado temas tales como trámites administrativos, manejo de herramientas virtuales de la Red Gealc, inclusión del trabajo entre los oficiales de enlace, expresión de obstáculos, etc.

La reunión también sirvió para alertar sobre la necesidad de insumos concretos de los trabajos de investigación que puedan ser presentados por los oficiales de enlace a sus respectivas oficinas y la necesidad de una mejor coordinación de actividades a realizar de manera conjunta entre investigadores y oficiales de enlace (p.ej. planes piloto).

Desde el punto de vista de la evaluación, la reunión de Guadalajara ayudó a confirmar la utilidad del proceso y a conseguir cierto grado de apoyo para desarrollar la matriz de evaluación, la cual sería una referencia concertada para medir las contribuciones del rol de oficial de enlace al final de la gestión.

ADAPTACIONES INTRODUCIDAS POR LOS DECISORES DEL PROYECTO

En el segundo informe se describió como las oficinas de Gobierno Electrónico que participan en el proyecto habían adaptado el rol de oficial de enlace de acuerdo a sus necesidades específicas. Para este informe se consideró relevante documentar adaptaciones introducidas por los decisores el proyecto. La única adaptación identificada fue el hecho de que a partir de diciembre de 2011, además de reportar las actividades mensuales, los oficiales de enlace deben presentar entregables específicos a fin de mes, con base en los cuales obtienen su pago. Esta adaptación obedece a requerimientos administrativos de la OEA, más que a una intención estratégica para mejorar la efectividad del rol. Sin embargo, se perciben que la introducción de pago por entregables ha sido benéfica para el proyecto. Algunos de los oficiales de enlace, así como la Red Gealc, piensan que la introducción de entregables ha ayudado a focalizarse más en los términos de referencia del contrato, pues el tener únicamente el reporte mensual de actividades daba la sensación de que las actividades se centraban más en las tareas asignadas por las oficinas de Gobierno Electrónico. Los entregables se perciben que una herramienta muy buena que le permite a la Red Gealc registrar el cumplimiento de los términos de referencia. Aunque dichos términos no cambiaron con el segundo contrato ni se introdujeron actividades nuevas, el trabajar por entregables han ayudado a ordenar el trabajo para que los oficiales de enlace cumplan con lo que ya sabían que tenían que cumplir. Sin embargo, algunos de los oficiales de enlace han mencionado algunas debilidades. La primera es que no todos han recibido retroalimentación oportuna para saber si han enfocado bien sus entregables. Esto puede deberse a que los entregables no siempre son presentados en la fecha acordada. La segunda es que la frecuencia mensual de presentación hace que algunos entregables se presenten en una fase intermedia de su desarrollo porque suelen llevar más de un mes para completarse (como por ejemplo la creación de red expertos en Gobierno Electrónico). La segunda debilidad mencionada es el hecho de tener que reportar el entregable el día 20 de cada mes para poder recibir el pago al final del mes. . Estos dos últimos elementos hacen que en algunos casos se reporte el entregable por la presión de cumplir con el requisito para el pago, aun si el entregable no está totalmente terminado. Dado que para el mes siguiente se debe preparar un nuevo entregable, el entregable anterior puede quedar inconcluso. Los entregables presentados a la fecha son:

1. Plan de trabajo (20 de octubre, 2011).
2. Primer reporte sobre avances en la construcción de una comunidad de investigadores (20 de noviembre, 2011).
3. Primer reporte de actualización del sub-portal de su respectivo país (20 de noviembre, 2011).
4. Primer reporte de vínculo entre la oficina de gobierno en línea y los proyectos de investigación (20 de diciembre, 2011).
5. Primer reporte sobre apoyo a las actividades de evaluación del proyecto (20 de enero, 2012).
6. Segundo reporte sobre avances en la construcción de una comunidad de investigadores (20 de febrero, 2012).

PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA FASE FINAL DE CONTRATACIÓN DE LOS OFICIALES DE ENLACE

En el primer informe se mencionaron los desafíos que los oficiales de enlace enfrentaron al principio de su contratación. A estas alturas resulta pertinente reflexionar sobre los principales desafíos que se vislumbran para la fase final de la contratación para intentar identificar las mejores estrategias para enfrentarlos. Según los propios oficiales de enlace y su supervisor, dichos desafíos son:

1. La difusión de los resultados de los trabajos de investigación. En general, se estima que habrá poco tiempo para difundir tales resultados. Un factor en contra es que si bien la reunión de Guadalajara permitió un mayor contacto entre oficiales de enlace e investigadores, la comunidad de conocimiento que se supone contribuiría a una mayor fluidez de comunicación entre estos grupos no logra dinamizar el flujo de información y/o conocimiento dentro del proyecto.
2. La conformación y consolidación de la red de expertos en los diferentes países de los oficiales de enlace. El mayor desafío en esta área es darle vida a la red como valor agregado del proyecto. Aunque existe una plataforma electrónica para tal fin, no es claro que tan funcional o útil es dicha plataforma. Tampoco hay claridad acerca de los incentivos tangibles que podrían motivar a los expertos nacionales a participar en la red. En algunos casos el oficial de enlace carece de suficiente autonomía y presupuesto para realizar contactos personales con los expertos.
3. Falta de tiempo para permear las políticas públicas con investigación. Parece que no se dispondrá de tiempo suficiente para influenciar políticas públicas con base en los resultados de las investigaciones. También parece difícil que algunas de las oficinas que participan en el proyecto CGEA se interesen en adoptar la investigación como parte de su cultura organizacional.
4. La incertidumbre que puede darse con respecto a la continuidad o no del proyecto después del final del contrato. Este hecho presiona a hacer una entrega final de los cargos de Oficiales de Enlace a mediados de agosto, 2012.

FIN DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN REPÚBLICA DOMINICANA - ¿QUÉ SE APRENDIÓ?

A principios del mes de febrero de 2012 se presentó una situación que conllevó a la terminación anticipada del contrato del oficial de enlace de República Dominicana. De manera simultánea, dicho oficial venía ejerciendo una doble función como encargado de normativas, estandarización y asesoría técnica de la oficina de Gobierno Electrónico de República Dominicana (OPTIC) y como oficial de enlace del proyecto CGEA. Es importante recordar que la persona trabajaba en la OPTIC antes de ser contratada por el proyecto CGEA como oficial de enlace. La doble función causó dificultades particularmente a tres problemas: (i) la ambigüedad de roles dentro de la oficina y la falta de claridad en la línea de autoridad; (ii) el estigma del rótulo de joven investigador con el que fue presentado al vincularse al proyecto como oficial de enlace; (iii) según la misma persona involucrada, el rol de oficial de enlace contaba con muy poco apoyo del director de la oficina, lo cual hacía muy difícil avanzar con las actividades y funciones

previstas. Esta situación la llevó a enviar un correo electrónico a uno de las gerentes de la institución, con copia a algunos de los decisores del proyecto CGEA. Dicha acción tuvo un desenlace adverso en el sentido que la persona fue cesada como funcionario de la oficina de Gobierno Electrónico, lo cual inevitablemente la forzó a presentar carta de renuncia a su cargo de oficial de enlace.

Tanto el supervisor de los oficiales de enlace como el oficial de enlace saliente sostienen que la lección más evidente de esta experiencia es que quien ejerza el rol de oficial de enlace no debería desempeñar ningún cargo como funcionario o empleado de la oficina a la cual estará adscrito al momento de su contratación como oficial de enlace. Sin embargo esto no parecería aplicar si quien ejerce como oficial de enlace es contratado por la oficina hacia el término de su periodo, ya que esto tiende mas a representar una transición positiva, muy seguramente debido al buen desempeño de la persona. En todo caso, aún si este fuera el caso, se debe tener especial cuidado con el manejo de la doble línea autoridad y la doble agenda de funciones y responsabilidades.

Desde el punto de vista personal del oficial de enlace saliente, otra lección importante es el cuidado que se debe tener en la comunicación al momento de intentar resolver conflictos similares al que se presentó. El desenlace de la situación hubiera podido ser diferente si en su correo electrónico no hubiera copiado a los representantes de la OEA y de la Red Gealc. El haber involucrado a un organismo externo pudo haber creado un malestar mucho mayor que si el asunto se hubiera manejado exclusivamente dentro de la oficina.

Debido a que no se pudo entrevistar a las directivas de la OPTIC en el transcurso del proceso de evaluación, es imposible determinar el grado de apoyo de dichas directivas hacia el rol de oficial de enlace y a la agenda del proyecto CGEA en general. Sin embargo, esta situación resalta una vez más la importancia del respaldo de la oficina de Gobierno Electrónico al rol de oficial de enlace como patrón de efectividad para el buen desempeño del rol.

MIDIENDO EL ÉXITO DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

Las preguntas clave de evaluación (PCE) tienen que ver con la descripción y medición de lo que sería el ejercicio exitoso del rol de oficial de enlace. A fin de tener herramientas para contestar estas preguntas al final del periodo de contratación de los oficiales de enlace, se elaboró una tabla de contribuciones valoradas según el grado de relevancia percibido por diferentes actores del proyecto. También se elaboró una matriz de evaluación para la gestión del rol, en la cual varios actores determinaron el peso relativo de las diferentes líneas de acción, las cuales están relacionadas con los términos de referencia establecidos para el rol.

Tabla de contribuciones del rol de oficial de enlace

PCE #1: “En función de las diversas realidades de las oficinas de e-gob, ¿Qué constituye una gestión exitosa dentro del rol de oficial de enlace?”

La PCE #1 plantea la necesidad de describir lo que teóricamente podría ser una gestión exitosa de un oficial de enlace de acuerdo a las perspectivas y realidades de diferentes actores del proyecto. Para tal fin, se consultó la opinión de tres grupos de actores que participan en el proyecto: los decisores del proyecto, las oficinas de las oficinas de Gobierno Electrónico y los mismos oficiales de enlace. Inicialmente se les envió a los decisores un cuestionario en formato de pregunta abierta acerca de cuales podrían ser las contribuciones del rol de oficial de enlace que les gustaría ver al final del proyecto. Aunque solo dos personas respondieron el cuestionario, las respuestas permitieron identificar contribuciones clave que se esperan del rol. De tal manera, se construyó una tabla que presentaba las contribuciones identificadas. Esta tabla se distribuyó en un segundo cuestionario en el que se les pedía a las personas proponer el grado de relevancia (bajo, medio, alto) para cada contribución. Este segundo formato tuvo un nivel de respuesta mucho mayor. Cada actor envió su respuesta de manera privada al evaluador, quien luego las compiló. La tabla de contribuciones compilada se presenta en la Tabla 1. Cada “x” representa la percepción de un actor consultado con respecto a cada contribución propuesta. Las “x” se codificaron en colores de acuerdo al grupo al que pertenece cada actor (ver leyenda). Al final se le asignó un grado de relevancia ponderado a cada contribución. La ponderación final se hizo de manera intuitiva de acuerdo a la distribución visual de las “x” y se representa con un círculo. Como se observa, el grado de relevancia ponderada de todas las contribuciones identificadas fluctúa entre medio y alto. Esta tabla será revisada al final de proyecto con los mismos actores y se le harán los ajustes que se consideren necesarios antes de ser utilizada. La tabla tiene al menos dos utilidades: por un lado, ayudará a diseñar las entrevistas para recopilar las impresiones finales acerca del rol de oficial de enlace; y por otro, dará elementos para analizar e interpretar los resultados de dichas entrevistas.

Tabla 1: Contribuciones deseables del rol de oficial de enlace al final del proyecto.

Leyenda	
X	= Decisor del proyecto.
X	= Oficina de e-gob participante en el proyecto.
X	= Oficial de enlace.

Contribuciones que describen el éxito del rol de oficial de enlace.	Grado de relevancia		
	Bajo	Medio	Alto
1. Contribuciones a las oficinas de Gobierno Electrónico			
El rol de oficial de enlace se integra adecuadamente a la dinámica de trabajo de la oficina de e-gob.		XX	XXXXX ●
Las instancias decisoras de la oficina de e-gob encomiendan cada vez tareas más complejas a quien ejerce el rol de oficial de enlace. El oficial de enlace asume dichas tareas y se hace útil dentro de la oficina de e-gob.	XX		XXXXX ●
El rol de oficial de enlace logra impulsar procesos que mejoran el desempeño de la oficina de e-gob (no necesariamente grandes procesos)		XXXXX ●	XX
El rol oficial de enlace contribuye al fortalecimiento de las relaciones de la oficina de e-gob con la OEA y la Red Gealc; permitiéndole a la oficina tener un mayor acceso a recursos y herramientas de interés.		XX	XXXXX ●
<i>OTRA: El rol del oficial de enlace contribuye a activar y fortalecer las relaciones de la oficina de e-gob con instituciones, equipos y grupos nacionales y extranjeros vinculados a la investigación en e-gobierno.*</i>			X
<i>OTRA: El rol de oficial de enlace contribuye a la generación de ideas para apoyar las gestiones de las oficinas de e-gobierno.*</i>		X	
2. Contribuciones al proyecto CGEA			
Aprovechamiento de los productos, resultados y hallazgos de los cuatro proyectos de investigación por parte de la oficina de e-gob.	X	X	XXXXX ●
El rol de oficial de enlace facilita el acercamiento entre centros de investigación y oficinas de e-gob.	X	XXX	XXX ●
El rol de oficial de enlace logra sensibilizar a la oficina de e-gob sobre los beneficios de contar con información empírica que sustente la toma de decisiones.	XX	XXX ●	XX
El rol de oficial de enlace contribuye al desarrollo de la comunidad de conocimiento, ya sea a nivel local o regional.	XX	XX	XXXX ●
Poder demostrar la efectividad del rol como mecanismo de interfaz e incidencia entre la investigación y la gestión de políticas de e-Gobierno.	X	XXX	XXX ●
Apropiación del proceso de evaluación y monitoreo para generar conocimiento crítico y un manual de procedimientos para la efectividad futura del rol.	X	XXX	XXX ●
<i>OTRA: Difusión de los productos, resultados y hallazgos de los cuatro proyectos de investigación entre las instituciones y grupos interesados de los respectivos países.*</i>			X
3. Contribuciones a los grupos de investigación			
El rol de oficial de enlace retroalimenta a los grupos de investigación sobre las necesidades que se viven en las oficinas de e-gob.	X	XXX	XXX ●
El rol de oficial de enlace permite establecer contactos entre investigadores y tomadores de decisiones.		XXXX	XXX ●
El rol de oficial de enlace facilita la ejecución de los proyectos de investigación, tales como pruebas piloto, réplica de experiencias, etc.		XXXXX ●	XX

4. Contribuciones al desarrollo personal de quien ejerce el rol de oficial de enlace			
Desarrollo efectivo de nuevas capacidades en quien ejerce el rol.			XXXXXXX ●
El ejercicio del rol le abre a la persona una posibilidad para hacer carrera en el campo de e-gob.		XX	XXXXX ●
Le ejercicio del rol le facilita a la persona establecer una red de contactos laborales en e-gob.			XXXXXXX ●
El ejercicio del rol le permite trabajar en una situación donde puede establecer cercanía con los tomadores de decisiones.		XX	XXXXX ●
El ejercicio del rol le provee un ambiente intelectual estimulante en el campo del e-gob.		XXX	● XXXX
5. Contribuciones al área de e-gobierno en general			
El rol de oficial de enlace sensibiliza sobre la importancia de contar con estudios y evidencia empírica para la toma de decisiones.	XX		XXXXX ●
El rol de oficial de enlace permite difundir las buenas prácticas que se identifiquen durante el proyecto.	X	X	XXXXX ●
<i>OTRA: El rol de oficial de enlace permite impulsar el concepto de Gobierno Electrónico con perspectiva ciudadana.*</i>	X	X	X

**Contribuciones sugeridas por diferentes actores al momento de completar el cuestionario, por lo cual el grado de relevancia no pudo ser valorado por todos quienes participaron en el ejercicio. Estas sugerencias se dejan en la tabla a manera de referencia.*

Matriz de valoración del rol de oficial de enlace

PCE #2: “¿Cómo se mide el éxito del rol oficial de enlace?”

A fin de medir el éxito del rol de oficial de enlace, se desarrolló una matriz de valoración donde se proponen siete líneas de acción básicas, las cuales se desprenden de los términos de referencia establecidos para el rol. Para cada línea de acción se establecieron tres niveles de contribución (bajo, medio y alto), describiéndose el escenario previsto para cada nivel. En la medida posible, para cada escenario se especificaron parámetros cuantitativos. A cada línea de acción también se le asignó un peso relativo, lo cual permite identificar las líneas de acción prioritarias. Para asignar estos pesos relativos se consultó la opinión de tres grupos de actores que participan en el proyecto: los decisores del proyecto, las oficinas de las oficinas de Gobierno Electrónico y los mismos oficiales de enlace. El evaluador compiló las respuestas y estipuló un peso relativo ponderado para cada línea de acción, el cual obedece más a una percepción del evaluador que a un promedio matemático. No se sugirieron mayores cambios a la descripción de los escenarios propuestos. Cinco de las siete personas consultadas expresaron que la matriz es suficientemente clara y parece fácil de aplicar para medir el éxito del rol de oficial de enlace. Dos personas indicaron que aunque les parece un poco ambigua, la matriz podía ser una herramienta útil para medir el éxito del rol de oficial de enlace. La Tabla 2 presenta la versión compilada de la matriz incluyendo los pesos relativos sugeridos por las diferentes personas consultadas (segmentadas por grupo de actor) para cada línea de acción y el peso relativo ponderado. Esta tabla será revisada al final de proyecto con los mismos actores y se le harán los ajustes que se consideren necesarios antes de ser utilizada.

MATRIZ DE VALORACION DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

Líneas de acción básicas del rol de oficial de enlace	Valor relativo (%)			Criterios para valorar las contribuciones del rol de Oficial de Enlace		
	Decisores	Oficinas	Oficiales Enlace	Escenario 1: Contribución mínima	Escenario 2: Contribución intermedia	Escenario 3: Contribución alta
1. Aprovechamiento de los productos y resultados de los (4) proyectos de investigación del Programa “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico” por parte de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico o de los procesos de investigación existentes.	30;20;25	10	20;25;10	El rol ayudó a que la oficina de e-gob y sus procesos de investigación conocieran los productos y resultados de los proyectos de investigación del Programa “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico”.	El rol ayudó a que la oficina de e-gob y sus procesos de investigación aprovecharan en alguna medida los productos y resultados de los proyectos de investigación del Programa “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico”. Por ejemplo, se replicaron pautas metodológicas o técnicas	El rol ayudó a que la oficina de e-gob y sus procesos de investigación aprovecharan en gran medida los productos y resultados de los proyectos de investigación del Programa “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico”. Por ejemplo, varias prestaciones coordinadas por la oficina incorporaron innovaciones emergentes de hallazgos de los proyectos de investigación.
	23					
2. Fortalecimiento del interés por la investigación de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico o de los procesos de investigación existentes.	30;12;20	10	15;15;5	El rol despertó algún interés por la investigación en la oficina o ayudó a plantear al menos una idea de proyecto de investigación que la oficina podría ejecutar.	El rol ayudó a que la oficina incorporara algunas acciones de investigación dentro de su plan de trabajo. Por ejemplo, gracias a la gestión del oficial de enlace, la oficina consideró adelantar al menos un proyecto de investigación (en cualquier área de interés) y/o fortalecer al menos un proceso de investigación existente.	El rol ayudó a que la oficina le diera atención prioritaria a la investigación. Por ejemplo, gracias a la gestión del oficial de enlace, la oficina avanzó significativamente en más de un proyecto de investigación (en cualquier área de interés) y/o fortaleció más de un proyecto de investigación existente.
	12					
3. Comunidad de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instituciones o redes de instituciones que hacen investigación en el país sobre e-gobierno; • Promover y apoyar acercamiento entre expertos, investigadores y profesionales interesados en el tema; • Difundir los resultados de los proyectos de investigación que se vienen adelantando dentro del marco del CGEA. 	10;12;25	15	15;20;5	El rol permitió identificar al menos 15 investigadores nacionales sobre el tema de e-gobierno y las respectivas instituciones a las que están afiliados.	El rol permitió identificar por lo menos 25 investigadores nacionales sobre el tema de e-gobierno y corroborar que sus investigaciones están en marcha.	El rol permitió identificar por lo menos 25 investigadores nacionales sobre el tema de e-gobierno y generar interacción entre ellos de manera virtual o presencial.
	15					

4. Fortalecimiento del vínculo de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico con la OEA y la Red Gealc para mejorar su capacidad de gestión.	10;17; 10	35;	15;15;10	El rol facilitó interacciones esporádicas de la oficina de e-gob con la OEA y la Red Gealc.	El rol permitió establecer una comunicación fluida de la oficina de e-gob con la OEA y con la Red Gealc.	El rol permitió establecer una comunicación fluida de la oficina de e-gob con la OEA y con la Red Gealc, así como el acceso a recursos y herramientas de interés como cursos, cooperación horizontal, premios Excel Gov, etc.
	17					
5. Apoyo a la identificación de necesidades de la respectiva oficina de e-gobierno para la elaboración de estrategias o planes de acción que respondan efectivamente a esas necesidades.	5;17;10	10	10;5;20	El rol le permitió al OE hacer algunos aportes interesantes a la identificación de necesidades y al proceso de elaboración de estrategias o planes de acción en términos de ideas, información, contactos, etc.	El rol le permitió al OE hacer aportes significativos a la identificación de necesidades y enriquecer el proceso de elaboración de estrategias o planes de acción en términos de ideas, información, contactos, etc.	El rol le permitió al OE hacer aportes significativos a la identificación de necesidades y llevar actividades determinantes para el proceso de elaboración de estrategias o planes de acción como preparar, revisar o presentar propuestas relevantes.
	10					
6. Apoyo a iniciativas específicas de la oficina de Gobierno Electrónico a través de actividades no contempladas en los términos de referencia del rol de oficial de enlace.	5;10;5	20	10;10;30	El rol le permitió al OE participar en iniciativas específicas de la oficina de e-gob a través de actividades no contempladas en los términos de referencia del rol de oficial de enlace.	El rol le permitió al OE hacer contribuciones significativas a varias iniciativas específicas de la oficina de e-gob a través de actividades no contempladas en los términos de referencia del rol de oficial de enlace.	El rol le permitió al OE integrarse a la dinámica de la oficina de e-gob y participar activamente en iniciativas específicas de la oficina de Gobierno Electrónico a través de actividades no contempladas en los términos de referencia del rol de oficial de enlace.
	15					
7. Apoyo al proceso de evaluación y monitoreo para generar aprendizaje estratégico sobre el rol e identificar patrones de efectividad.	10;12;5	0	15;10;20	El rol le permitió al OE apoyar el proceso de evaluación y monitoreo para obtener conclusiones importantes sobre esta primera experiencia de OE.	El rol le permitió al OE participar activamente en el proceso de evaluación y generar conocimiento crítico acerca de los patrones de efectividad del rol.	El rol le permitió al OE apropiarse del proceso de evaluación y monitoreo para generar conocimiento crítico y dejar un manual de procedimientos para la efectividad futura del rol.
	5					

CONCLUSIONES Y PASOS A SEGUIR

El componente de oficiales de enlace del proyecto CGEA está entrando en la fase final. A estas alturas se han documentado las adaptaciones que le han hecho al rol de oficial de enlace tanto las oficinas de Gobierno Electrónico como los decisores del proyecto. Con respecto a estas últimas, la más notable es la rendición mensual de entregables como requisito para el pago mensual de honorarios. Aunque esta adaptación obedece a factores administrativos, en términos generales ha sido útil para ayudarles a los oficiales de enlace a ordenar mejor su trabajo y para dejar un registro del cumplimiento de las funciones estipuladas en los términos de referencia.

La reunión del proyecto realizada en Guadalajara en diciembre de 2011 sirvió para presentar las contribuciones del rol de oficial de enlace a sus respectivas oficinas y para resaltar la importancia del rol como mecanismo para influir sobre las personas a cargo de las políticas de Gobierno Electrónico. También les permitió a los nuevos oficiales de enlace conocer personalmente a los principales actores del proyecto. La reunión también sirvió para alertar sobre la necesidad de insumos concretos de los trabajos de investigación que puedan ser presentados por los oficiales de enlace a sus respectivas oficinas y de una mejor coordinación de actividades a realizar de manera conjunta entre investigadores y oficiales de enlace (p.ej. planes piloto).

Resulta interesante observar que los desafíos del rol de oficial de enlace han ido cambiando a lo largo del proyecto. Si bien al principio los mayores desafíos eran la incertidumbre con respecto al desempeño de los oficiales de enlace y la falta de comunicación con los demás componentes del proyecto, para la última fase los desafíos más significativos tienen que ver con el poco tiempo restante para cumplir con: (i) la difusión de los resultados de las investigaciones; (ii) a consolidación de la red de expertos en los países de los oficiales de enlace; y (iii) la incidencia sobre las políticas públicas a partir de los resultados de los trabajos de investigación.

Una de las lecciones aprendidas acerca del rol del oficial de enlace a lo largo del proyecto es la aparente inconveniencia de contratar funcionarios de las oficinas públicas para que además de su cargo ejerzan el rol de oficial de enlace. Las tensiones resultantes de esta doble función conllevaron a la renuncia del oficial de enlace de República Dominicana.

En respuesta a las preguntas clave de evaluación #1 y 2, se desarrollaron en consulta con diferentes actores del proyecto una tabla de contribuciones deseables del rol de oficial de enlace al final del proyecto y una matriz de valoración de dicho rol. Se anticipa que estas tablas serán herramientas útiles para hacer una reflexión final acerca del éxito del rol.

En cuanto a próximos pasos del proceso de evaluación, se propone concentrarse en la recolección y análisis de datos para responder a las PCE #3, 4 y 5 a través de la elaboración de un **manual operativo del rol de oficial de enlace**. Dicho manual estaría redactado de manera colaborativa y voluntaria por los oficiales de enlace y el evaluador a fin de documentar el aprendizaje logrado a través del proyecto CGEA y las contribuciones más importantes de los oficiales de enlace a sus respectivas oficinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coffman, J and Beer, T (2011). *Evaluation to support strategic learning: Principles and practices*. Centre for Evaluation Innovation:

<http://www.evaluationinnovation.org/publications/evaluation-support-strategic-learning-principles-and-practices> Ultimo acceso al sitio: Diciembre 5, 2011.

Dart, J. 2007. "Key evaluation questions". Presentation at the Evaluation in Practice Workshop. Kuala Lumpur, December.

<http://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2008/01/keyquestionschoices.pdf> Ultimo acceso al sitio: Diciembre 5, 2011.

Dozois, E., Langlois, M. and Blancher-Cohen, N (2010). *DE 201: A practitioner's Guide to Developmental Evaluation*. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation.

Gamble (2008). *Developmental evaluation*. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation.

OEA & OUI (2009). *El Ciudadano y el Gobierno Electrónico – Un proyecto presentado a Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo*.

Patton, M.Q. (2011). Patton, M.Q. 2012. *Essentials of utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2008). *Utilization focused evaluation*, 4th Edition. Thousand oaks: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2008a). *Utilization focused evaluation*. Presentation to the American Evaluation Association Conference. 5-8 November: Denver, Colorado.

Patton, M.Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: The Guilford Press.