



El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas

Primer Informe de Evaluación Componente Oficiales de Enlace

Joaquín Navas

Octubre, 2011

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

Resumen Ejecutivo	2
Lista de abreviaturas	3
Introducción	4
Objeto de esta evaluación	4
Interacción con la evaluación global del proyecto.....	4
Propósito de este informe.....	4
A quien va dirigido este informe	5
La evaluación orientada a los usos como enfoque metodológico.....	5
<i>Paso 1: Análisis de las condiciones del proyecto para implementar U-FE</i>	5
<i>Paso 2: Definición de propósitos y usos prioritarios de la evaluación</i>	5
<i>Paso 3: Identificación, organización y participación del usuario primario.....</i>	6
<i>Paso 4: Análisis de la competencia y el grado de compromiso del evaluador.....</i>	8
<i>Paso 5: Análisis situacional desarrollado conjuntamente con el usuario primario</i>	8
Reflexiones y hallazgos preliminares	10
Conclusiones.....	19
Pasos a Seguir	19
Referencias Bibliográficas.....	20
ANEXO 1: Reglas de juego aceptadas por el evaluador y el usuario primario de la evaluación.	21
ANEXO 2: Actividades a desarrollar por los oficiales de enlace según los términos de referencia establecidos al inicio del contrato	22

Resumen Ejecutivo

Dentro del marco del proyecto “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas” se ha venido adelantando un proceso de evaluación desde principios de agosto de 2011. Como resultado de varias conversaciones con los principales decisores del Proyecto, se decidió enfocar la evaluación hacia el uso práctico de los resultados. De acuerdo con este enfoque, se decidió implementar un proceso de “evaluación orientada a los usos”, el cual consta de una serie de pasos o etapas (Patton, 2008). Este informe describe como se han cubierto los primeros pasos de dicho enfoque y presenta algunas reflexiones y hallazgos preliminares de la evaluación. Esta fase inicial del proceso de evaluación ha permitido:

1. Definir que el modelo de oficiales de enlace será el objeto central de evaluación;
2. Definir que el propósito principal de la evaluación será ayudar a desarrollar el modelo de oficiales de enlace e identificar patrones de efectividad;
3. Definir que los hallazgos de la evaluación se usarán primordialmente para generar aprendizaje estratégico a fin de proponer ajustes al modelo.
4. Definir los roles que asumirán los diferentes actores del proyecto.
5. Hacer un análisis situacional del entorno dentro del cual vienen operando los oficiales de enlace, lo cual a su vez ha permitido plantear algunas reflexiones, dentro de las cuales cabe destacar las siguientes:
 - No parecen existir unos términos de referencia “universales” de oficial de enlace que se ajusten a las necesidades y realidades específicas de todas las oficinas de gobierno electrónico de América Latina y El Caribe: Cada oficina tiene particularidades con demandas únicas. El oficial de enlace de enfrenta al doble desafío de atender las demandas el proyecto y a satisfacer las expectativas locales de la oficina de gobierno electrónico de su país.
 - Los oficiales de enlace además enfrentan - en diferentes medidas - otros retos como: la falta de retroalimentación con respecto a su desempeño, deficiencias en la comunicación entre los mismos oficiales de enlace y con los demás componentes del proyecto, ambigüedad en la línea de mando y dificultades para integrarse a las dinámicas de sus respectivas oficinas.
 - Hubiera sido bastante útil no haber concluido la capacitación con la parte teórica, sino más bien que ésta hubiera continuado con un acompañamiento práctico a medida que los oficiales de enlace empezaron a implementar sus planes de trabajo.

Este primer informe de evaluación ha identificado algunos de los principales retos que enfrenta el modelo de oficiales de enlace y muy seguramente se ha quedado corto en documentar las contribuciones hechas hasta la fecha debido a que se ha basado en un análisis de factores de riesgo. Dicho análisis sugiere que los elementos que parecen requerir mayor atención son: (i) el mejoramiento de la comunicación y articulación entre los diferentes componentes del proyecto, incluyendo a los oficiales enlace (entre ellos mismos); y (ii) la búsqueda de mecanismos para identificar y resolver situaciones que puedan desanimar a los oficiales.

Lista de abreviaturas

IDRC: International Development Research Centre.

ITIGES: Innovación Tecnológica e Informática del Gobierno de El Salvador

OEA: Organización de Estados Americanos.

OUI: Organización Universitaria Interamericana.

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

U-FE: Evaluación orientada a los usos (Utilization-Focused Evaluation).

Introducción

Entre Julio y Agosto de 2010, la unidad de evaluación del IDRC sugirió implementar el enfoque de evaluación evolutiva (developmental evaluation) para evaluar los siguientes dos proyectos: “El Ciudadano y El Gobierno Electrónico en las América” e “Innovación y Equidad en e-Salud Pública en América Latina y el Caribe”. Los consultores se reunieron por primera vez con los diferentes actores del proyecto El Ciudadano y El Gobierno Electrónico en las Américas en enero de 2011 (en Bogotá). Como resultado de esta reunión, los consultores propusieron a la unidad de evaluación del IDRC re-orientar la evaluación del proyecto de tal forma que el enfoque evolutivo estuviera enmarcado dentro de un proceso de *Evaluación orientada a los Usos (Utilization-Focused Evaluation)*, el cual busca favorecer la utilización práctica de los hallazgos de la evaluación.

Objeto de esta evaluación

Con base en la idea de seguir un proceso de evaluación cuyos hallazgos resulten útiles y aplicables al proyecto, se acordó que la evaluación se enfocara en el componente de oficiales de enlace. El propósito primario de la evaluación sería generar conocimiento acerca del modelo de oficiales de enlace e identificar patrones de efectividad. Los hallazgos resultantes se usarían principalmente para desarrollar un modelo que responda a las necesidades de las oficinas públicas (de e-Gobierno u otro tema).

Interacción con la evaluación global del proyecto

Por iniciativa de la OUI, se determinó que el Proyecto tendrá otro evaluador, quien estaría a cargo del monitoreo y evaluación de los demás componentes del programa. Se acordó que habría una colaboración permanente entre los dos procesos de evaluación en términos de suministro de datos, intercambio de informes y reflexiones, y otros temas que puedan surgir. Sin embargo cabe resaltar que los procesos de evaluación serán independientes, así como los informes que se vayan generando.

Propósito de este informe

El propósito de este primer informe es presentar el cubrimiento de los primeros pasos de la metodología de evaluación orientada a los usos, los cuales buscan sentar las bases del sistema de evaluación a implementar. Un segundo propósito es ofrecer algunos hallazgos y reflexiones preliminares acerca del modelo de oficiales de enlace.

A quien va dirigido este informe

Este informe va dirigido principalmente a la OEA, a la OUI, y a los usuarios primarios (oficiales de enlace y la gerencia de la Red Gealc). Una segunda audiencia está constituida por el IDRC, y los demás actores del proyecto.

La evaluación orientada a los usos como enfoque metodológico

La evaluación orientada a los usos (U-FE por sus siglas en Inglés) es un enfoque metodológico que busca la utilización práctica de los hallazgos de la evaluación (Patton, 2008). U-FE es un proceso que consta de una serie de pasos básicos que deben ser adaptados por el evaluador al contexto particular de cada caso (Patton, 2008). Una de las premisas fundamentales del enfoque es que el evaluador debe identificar a un usuario primario (puede ser un grupo de personas), quien no solo usa los hallazgos de la evaluación, sino también formula las preguntas que deben ser respondidas durante y al final de la evaluación, define los datos requeridos para responder a dichas preguntas, y ayuda a recolectar los datos. Desde esta perspectiva, el evaluador es un miembro más del equipo de trabajo que actúa como facilitador de un proceso de aprendizaje desde el inicio del proyecto. Esta sección del informe presenta la manera en que se han cubierto los primeros pasos de la metodología.

Paso 1: Análisis de las condiciones del proyecto para implementar U-FE

En una reunión sostenida en Washington D.C. en junio de 2010 se planteó la posibilidad de adoptar el enfoque de evaluación evolutiva (*developmental evaluation*) para evaluar el proyecto “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas”, la cual se continuó explorando durante la reunión de lanzamiento del proyecto en Bogotá en enero de 2011. Sin embargo, como resultado de esta última reunión, se sugirió que, independientemente del tipo de evaluación que se haga, lo más conveniente sería concentrarse más que nada en el uso práctico de la evaluación, por lo cual se propuso seguir la metodología U-FE. Con base en varias conversaciones presenciales e intercambios de correo electrónico, es evidente que hay un compromiso por parte de los decisores y principales actores del proyecto para llevar a cabo un proceso de evaluación que resulte útil y que contribuya a mejorar los resultados del proyecto. Por lo tanto, se puede decir que las condiciones para implementar un proceso U-FE son muy favorables. Tales condiciones se pueden fortalecer ayudando a los usuarios primarios y a los decisores del proyecto a descubrir los beneficios del proceso mediante la aplicación práctica los hallazgos de la evaluación.

Paso 2: Definición de propósitos y usos prioritarios de la evaluación

Normalmente la determinación del propósito y usos prioritarios de la evaluación es el quinto paso dentro del proceso U-FE. Sin embargo, dadas las conversaciones previas con respecto a la posibilidad de adoptar el enfoque de evaluación evolutiva y a las inquietudes y falta de claridad que éstas habían generado, se consideró necesario cubrir este paso anticipadamente. A principios de agosto de 2011, el evaluador se reunió con el oficial de programa del IDRC y con el

supervisor de los oficiales de enlace para hablar sobre los fundamentos de la metodología U-FE. Dicha metodología ofrece un menú de propósitos y usos, el cual fue explicado y analizado durante la reunión. Dicho menú se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Menú de propósitos y usos del proceso U-FE (adaptado de Patton, 2008).

Propósito	Uso más común	Usuarios primarios típicos
1. Emisión general de juicio	Determinar el valor general de un programa para decidir si amerita o no seguir con él.	Personas a cargo de las grandes decisiones: financiadores, directores, adoptantes de modelos.
2. Mejoramiento formativo	Mejorar un programa que lleva funcionando de manera estable por un cierto periodo de tiempo.	Diseñadores de programas, planificadores, académicos, legisladores.
3. Generación de conocimiento	Identificar patrones de efectividad para determinar las causas que hacen que un programa establecido funcione bien o mal.	Administradores del programa, funcionarios, personas involucradas en el día a día de la administración.
4. Desarrollo de modelos	Adaptar la estrategia y las tácticas de un modelo en desarrollo de acuerdo a condiciones emergentes.	Innovadores sociales, personas involucradas en grandes cambios sistémicos en ambientes dinámicos.
5. Determinación de Responsabilidad	Determinar quienes son las personas que más contribuyen al éxito o fracaso de un programa.	Personas con autoridad administrativa y de financiamiento (financiadores).

Se determinó que los propósitos de la evaluación serían: (i) contribuir al desarrollo de un modelo (en este caso el modelo de oficial de enlace) y (ii) la generación de conocimiento. Por lo tanto los principales usos de este proceso de evaluación serán contribuir al desarrollo del modelo de oficiales de enlace e identificar patrones de efectividad de dicho modelo. Con base en esta decisión, se acordó que la evaluación se enfocaría principalmente en el componente de oficiales de enlace.

Esta elección es consistente con la intención original de adoptar un enfoque de evaluación evolutiva, por lo cual se confirma la adopción de dicho enfoque, sólo que enmarcado dentro de un proceso U-FE, el cual privilegia la atención al aprendizaje estratégico y a la aplicación práctica de los hallazgos.

Paso 3: Identificación, organización y participación del usuario primario

En la reunión sostenida en Montevideo durante el mes de agosto, también se definió el objeto de la evaluación y se asignaron roles a los diferentes actores, incluido el del usuario primario, todo lo cual fue luego aprobado por los decisores del Proyecto. En la Tabla 2 se presentan los roles asignados y algunas expectativas de los actores (agregadas después de la reunión).

Tabla 2: Actores del proyecto con sus respectivos roles en el proceso de esta evaluación

Grupo de actores	Actor	Rol en el proceso de evaluación	Expectativas acerca del rol
Financiador	IDRC	Audiencia interesada	Leer informes y comentar si se considera necesario.
Ejecutores del proyecto	OEA	Cliente	Definir las expectativas de la evaluación; revisar y comentar los informes de evaluación; aprobar decisiones críticas.
	OUI	Cliente	
	Supervisor de los oficiales de enlace & oficiales de enlace	Usuario primario	Participar activamente en el proceso de evaluación, ayudar a recopilar y a analizar datos. Usar los hallazgos de la evaluación.
Grupos de investigación	Brasil	Audiencia interesada	Leer informes y comentar si se considera necesario.
	Chile		
	Colombia		
	México		
Oficinas de e-Gob de América Latina y El Caribe	Oficinas con oficiales de enlace	Audiencia interesada	Leer informes y comentar si se considera necesario.
	Oficinas sin oficiales de enlace	Audiencia posiblemente interesada	Posiblemente leer informes, comentar y/o hacer preguntas.
Consultores	Evaluadores	Evaluador principal componente oficiales de enlace.	Facilitar el proceso de evaluación hacer la recolección de datos y guiar el análisis de los mismos para retroalimentar el proceso. Preparar informes. Facilitar el uso de los hallazgos.
		Evaluador de apoyo componente oficiales de enlace.	Asesorar y apoyar al evaluador principal, contribuir al análisis de los datos si es necesario y compartir conocimiento.
		Evaluador de los demás componentes del Proyecto.	Intercambiar datos y perspectivas, leer y comentar informes, contribuir a las interpretaciones de los hallazgos si es necesario.
	Otros	Audiencia interesada	Leer informes y comentar si se considera necesario.

Como se aprecia en la Tabla 2, el supervisor de los oficiales de enlace y los oficiales de enlace fueron identificados como los usuarios primarios dentro del proceso de evaluación. Esto implica que el éxito de la evaluación depende en gran medida de su grado de interés y participación dentro del proceso. A la fecha se han llevado a cabo dos reuniones (26 de agosto y 15 de septiembre) con los usuarios primarios. A través de estas reuniones se cubrieron los principales objetivos del paso 3 del proceso U-FE:

1. Explicar los propósitos y usos de la evaluación: El evaluador expuso los principios de la metodología U-FE y explicó los propósitos y usos prioritarios de la evaluación (anteriormente descritos).
2. Explicar el rol del usuario primario: Se explicaron el tipo de actividades en las que se espera que participe del usuario primario y la importancia de su participación activa.

3. Establecer reglas de juego dentro del grupo (ver anexo 1): Es importante verbalizar explícitamente las normas de conducta dentro del grupo porque se necesita generar un clima de confianza. Esto le permite al facilitador (el evaluador) llamar al orden si se considera necesario y reducir el riesgo de generar situaciones que rompan la confianza dentro del grupo.
4. Establecer la forma en que el componente de oficiales de enlace interactuará con el otro grupo evaluador y revisar los datos requeridos por dicho grupo para poder comprometernos con la recopilación de los mismos.
5. Empezar a pensar en la forma de documentar las redes de comunicación de los oficiales de enlace ya que de antemano se sabe que éstas son críticas en los mecanismos de influencia sobre las políticas públicas (Earl, 2011).
6. Iniciar la formular las preguntas clave de evaluación: Estas preguntas son las que guían el proceso de evaluación y porque en base en ellas se definen los datos a recopilar.

La participación del usuario primario ha sido aceptable pero deber demostrarse un mayor compromiso por parte de los oficiales de enlace para entregar a tiempo las tareas que se les asignan, ya que su activa participación es fundamental para el éxito de la evaluación.

Paso 4: Análisis de la competencia y el grado de compromiso del evaluador

Dada la claridad en cuanto al enfoque metodológico de la evaluación, al propósito de la misma y a los roles que los diferentes actores asumirán, el evaluador se siente capacitado y comprometido para realizar la evaluación. El evaluador ha liderado un proceso U-FE por casi dos años y está familiarizado con los diferentes pasos y con los desafíos más comunes que se presentan. Aunque el enfoque de evaluación evolutiva es algo nuevo dentro de este tipo de proyectos, el evaluador cuenta con el apoyo de un co-evaluador y trabaja de cerca con la unidad de evaluación del IDRC en Ottawa. Probablemente el principal desafío para el evaluador es el hecho de que la mayoría de la interacción será virtual. Esto es algo nuevo como experiencia y podría dificultar algunas dinámicas, tales como el cumplimiento de algunas tareas con la participación activa de todos los miembros que constituyen el grupo identificado como usuario primario (los oficiales de enlace y el supervisor de los oficiales de enlace).

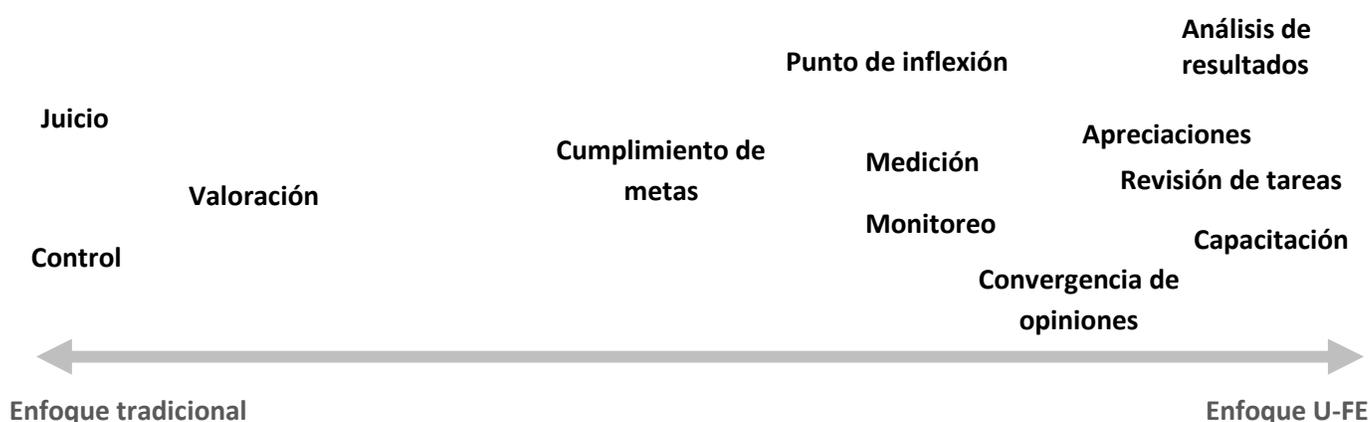
Paso 5: Análisis situacional desarrollado conjuntamente con el usuario primario

Las reuniones sostenidas en agosto y septiembre contribuyeron al análisis situacional del modelo de los oficiales de enlace. Estas reuniones fueron complementadas con entrevistas y con un formulario que los oficiales de enlace llenaron con descripciones de sus actividades y con reflexiones personales en los primeros meses de su trabajo. Los puntos más relevantes del análisis situacional son los siguientes:

- Percepciones preliminares del grupo con respecto a la evaluación: Se le pidió al grupo de usuarios primarios escribir lo que primero viniera a la mente al escuchar la palabra “evaluación”. Este ejercicio es útil para identificar barreras y oportunidades para la implementación de un enfoque de evaluación orientado a los usos. Dicho enfoque enfatiza

sobre todo el aprendizaje colectivo acerca del objeto de la evaluación y no busca emitir juicio o llevar a cabo el rol policivo con el que tradicionalmente se asocia los proceso de evaluación. La Gráfica 1 ilustra cómo se distribuyeron las percepciones dentro del grupo entre el enfoque tradicional de la evaluación y el enfoque U-FE. Este análisis de percepciones sirvió para enfatizar el hecho de que el enfoque de evaluación a implementar está orientado al aprendizaje y al uso de datos por medio del análisis que al control o al juicio del desempeño de las personas. Esto coincide con los conceptos de capacitación, análisis de datos, convergencia de opiniones, revisión de tareas, monitoreo y medición sugeridos por el usuario primario.

Gráfica 1: Percepciones del usuario primario acerca del término “evaluación”



- Identificación de factores que puede favorecer el uso de los hallazgos de la evaluación: La buena disposición del usuario primario (y más que todo de los oficiales de enlace) a involucrarse en el proceso de evaluación es el factor más importante para usar los hallazgos de la evaluación. Su aparente interés de participar en el proceso de evaluación, así como su percepción predominantemente alineada con los principios del enfoque U-FE hace pensar que su motivación a usar los hallazgos podría ser alta.
- Identificación de barreras para el uso de los hallazgos de la evaluación: *A priori*, se puede pensar en dos posibles barreras para el uso de los hallazgos de la evaluación: (i) Falta de tiempo y/o interés que puedan tener los oficiales de enlace para dedicar a la recolección y análisis de datos. A la fecha, no todos los oficiales de enlace han demostrado un compromiso serio para entregar en forma oportuna los insumos requeridos para realizar la evaluación, y esto puede limitar de la calidad de la evaluación y el uso de los hallazgos. (ii) El no involucramiento de personas clave dentro de las oficinas de gobierno electrónico en la retroalimentación de los hallazgos que vayan resultando y en la respectiva toma de decisiones para hacer ajustes, pues en definitiva estas personas son quienes tienen que percibir el valor de tales ajustes.
- Análisis de riesgo para el proceso de evaluación: El mayor riesgo para el proceso de evaluación es no poder superar las posibles barreras para el uso de los hallazgos de la evaluación previamente mencionadas. Por lo tanto, la principal estrategia de mitigación de

estos riesgos debería consistir en demostrar tempranamente el valor y la utilidad de los datos que se vayan generando, tanto para el usuario primario como para las oficinas de Gobierno Electrónico de los oficiales de enlace. Sólo así se podrá mantener su interés y motivación de participar en todo el proceso de evaluación a lo largo del proyecto.

- Comprensión del contexto político de la evaluación: En general, el proyecto “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas” tiene un contexto político complejo porque reúne a actores de naturaleza distinta y con agendas de trabajo también muy diferentes. Sin embargo, el hecho de que este proceso U-FE cuente con el respaldo de los decisores para concentrarse solo en el modelo de oficiales de enlace, hace que el contexto político de la evaluación sea un poco menos complejo. Como ya se mencionó, lo más importante será cautivar el interés y el compromiso de los oficiales de enlace, del supervisor de los oficiales de enlace y de las oficinas de gobierno electrónico en la recolección de datos y en el uso conjunto de los hallazgos de la evaluación.
- Identificación de fechas críticas dentro de las oficinas de gobierno electrónico a las cuales están asignados los oficiales de enlace: Es importante conocer estas fechas para que la evaluación pueda contribuir con datos útiles oportunamente, en la medida que sea posible. Se identificaron dos fechas críticas: (i) el 30 de noviembre debe estar actualizado el plan estratégico de e-gobierno de El Salvador, el cual sería la propuesta formal de la ITIGES; y (ii) el periodo entre septiembre de 2011 y febrero de 2012 representa la única ventana de oportunidad que tendrá el oficial de enlace de República Dominicana para incidir de alguna manera en las políticas, ya que a partir de esa fecha se prevé un congelamiento de actividades debido a las elecciones presidenciales en mayo de 2012.

Reflexiones y hallazgos preliminares

El cubrimiento de los primeros cinco pasos del proceso U-FE, complementado por cuestionarios y entrevistas con diferentes actores del proyecto, permite hacer ciertas reflexiones. Algunas de las cuales podrían considerarse como hallazgos preliminares de la evaluación del modelo de oficiales de enlace.

¿Existen unos términos de referencia “universales” de oficial de enlace que se ajusten a las necesidades específicas de todas las oficinas de gobierno electrónico de América Latina y El Caribe?

Tal como se ilustra en la Tabla 3, las oficinas de gobierno electrónico que solicitaron tener un oficial de enlace desde el principio demostraron tener intereses, objetivos y expectativas diferentes en cuanto a los aportes de los oficiales de enlace. Como se muestra en la tabla, tales intereses no coinciden plenamente con las funciones establecidas en los términos de referencia de los oficiales de enlace (Anexo 2). Si bien los términos de referencia describen 14 actividades a desarrollar, solo 3 o 4 parecen coincidir con los intereses expresados por las oficinas de gobierno electrónico. Esto obviamente no es un dato absoluto, pero da una idea acerca del desafío considerable que enfrenta cada oficial de enlace, ya que además de tratar de satisfacer las

expectativas locales, debe cumplir con unos términos de referencia que pueden no estar totalmente alineados con dichas expectativas. Por entrevistas con los oficiales de enlace y con el supervisor de los oficiales de enlace, se sabe también que estas oficinas tienen grados de desarrollo y culturas organizacionales diferentes, por lo cual se puede decir que la experiencia de cada oficial de enlace es única. Esto plantea interrogantes que deberán resolverse a lo largo de la evaluación del proyecto. ¿Cuál puede ser la mejor manera de manejar la tensión de satisfacer dos agendas de trabajo que no parece no estar totalmente alineadas? ¿Qué tanta participación deberían tener las oficinas de gobierno electrónico en la elaboración de los términos de referencia del oficial de enlace asignado? ¿Qué tantas modificaciones le harían las oficinas de gobierno electrónico a los términos de referencia actuales?

Tabla 3: Expectativas iniciales de las oficinas de e-gobierno con respecto al rol de los oficiales.

País	Expectativas iniciales de la oficina*	Posibles puntos de coincidencia con los términos de referencia del oficial de enlace (Anexo 2)
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un levantamiento de las buenas prácticas de arquitectura empresarial utilizadas por países avanzados en materia de gobierno electrónico. • Obtener un análisis comparativo de los países investigados en cuanto a formas de aplicar arquitecturas empresariales y los resultados obtenidos. • Realizar una propuesta para la incorporación de arquitectura empresarial en el Gobierno de Chile, que permita avanzar en la línea de la optimización de las inversiones TIC. • Actualizar la metodología de medición para determinar el aporte al producto interno bruto de Chile generado por la industria TIC. • Preparar un documento de difusión que permita dar a conocer los resultados y las propuestas a otras agencias del Gobierno de Chile y de otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con los actores más relevantes en el ámbito de la investigación en e-Gobierno y construir una comunidad de intercambio de conocimiento. • Conectar la comunidad investigadora nacional con la hemisférica. • Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-gobierno.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar, en el diseño, ejecución y supervisión de investigaciones que adelanta el Programa en Gobierno Electrónico y temáticas relacionadas. • Realizar recomendaciones con el fin de mantener alineada la estrategia en línea con las tendencias y mejores prácticas mundiales, e incorporar los elementos innovadores requeridos que la posicionen mundialmente como modelo de desarrollo. • Apoyar en la transferencia del conocimiento resultante de las investigaciones a los responsables de la Estrategia de Gobierno en línea en las entidades estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con los actores más relevantes en el ámbito de la investigación en e-Gobierno y construir una comunidad de intercambio de conocimiento. • Conectar la comunidad investigadora nacional con la hemisférica. • Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-gobierno. • Actuar como vínculo entre la entidad responsable del gobierno electrónico en su país y la comunidad de conocimiento

		formada por los centros académicos responsables de proyectos de investigación en el marco del proyecto.
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a la oficina informada acerca de los progresos de las investigaciones en e-gobierno. • Realizar un seguimiento y fomento de la comunidad nacional de investigadores de e-gobierno. • Colaborar en el diseño y ejecución de estudios de necesidades en nuestra entidad y estrategia que identifique brechas de conocimiento que podrían colmarse a través de las investigaciones aplicadas y en el diseño de estrategia de presentación de los resultados de la investigación a las autoridades de e-gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con los actores más relevantes en el ámbito de la investigación en e-Gobierno y construir una comunidad de intercambio de conocimiento. • Construir un inventario de investigadores, centros académicos y de pensamiento, documentos de investigación y proyectos de investigación en curso en el área de e-Gobierno del País. • Conectar la comunidad investigadora nacional con la hemisférica. • Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-gobierno.
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar a que la investigación se integre a nuestra institución, conformando, sobre la base de información que se encuentra dispersa en el Estado, el Observatorio de Gobierno Electrónico de la Republica Dominicana, a fin de que sirva como base para el fortalecimiento de planes y acciones conjuntas que permitan el desarrollo y aplicación de nuevas políticas relativas a las Tecnologías de la Información y Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a sensibilizar a las autoridades de e-gobierno acerca de la importancia y el valor de la investigación como herramienta base para el diseño de políticas y planes de e-gobierno, conectando de forma sistemática ambos aspectos. • Conectar la comunidad investigadora nacional con la hemisférica. • Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-gobierno. • Establecer contacto con los actores más relevantes en el ámbito de la investigación en e-Gobierno y construir una comunidad de intercambio de conocimiento.
Panamá	Información no disponible	

* Según las cartas de interés enviadas en respuesta a la posibilidad de recibir un oficial en septiembre de 2010.

¿Cuáles han sido los principales desafíos del modelo de oficial de enlace a la fecha desde la perspectiva de los oficiales de enlace?

El principal desafío para todos los oficiales de enlace y para el proyecto en general es que no existía una experiencia previa que pudiera usarse como referencia. Sin embargo, en estos

primeros meses de labores se han podido identificar los siguientes puntos específicos que merecen especial atención dentro del proyecto mismo y para futuras experiencias porque son elementos de desaniman y dificultan la labor de un oficial de enlace:

1. Incertidumbre con respecto a la efectividad de su desempeño: La mayoría de los oficiales de enlace coincide en apuntar que no obtuvieron mayor retroalimentación con respecto a los planes de trabajo que ellos presentaron, especialmente por parte de las oficinas de gobierno electrónico. Según uno de ellos, tampoco *“existe retroalimentación de los informes de actividades: ¿estamos haciendo las cosas bien? ¿es lo que esperaban? ¿Qué debemos mejorar? ¿Qué consideran es altamente efectivo?”* Esto genera ansiedad porque es difícil saber si se están o no llenando las expectativas de las oficinas de gobierno electrónico y de la Red Gealc. En algunos casos, esta ansiedad lleva al desánimo, no solo individual sino también a nivel de grupo cuando los oficiales de enlace comparten sus experiencias entre ellos.
2. La falta de comunicación con los equipos de investigación: A pesar de ser parte esencial de las funciones oficial de enlace, la comunicación con los grupos de investigación ha sido muy fragmentada y según todos los oficiales de enlace, casi inexistente. Aparte de algunas reuniones aisladas y de contactos puntuales iniciados por parte de los oficiales de enlace, no ha habido mayor intercambio de información. Los oficiales de enlace, a pesar de que algunos de ellos han tratado de obtener información, tampoco suelen recibir reportes acerca de los avances o novedades de los proyectos. En este aspecto, algunos oficiales de enlace dicen sentirse en un “limbo”. Las razones aún no son claras, pero una de ella podría ser la falta de costumbre de los investigadores académicos de trabajar en coordinación con oficinas de gobierno que esperan productos tangibles diferentes a las publicaciones académicas. La comunidad de conocimiento, que podría jugar un papel importante como catalizador de la comunicación entre los componentes del proyecto, tampoco parece darle mucho dinamismo.
3. La integración a la dinámica de la oficina de gobierno electrónico: Este aspecto puede ser uno de los factores críticos para el éxito de los oficiales de enlace. Al final del proyecto será muy importante tener claridad acerca de los factores que obstaculizan o contribuyen a dicha integración. A la fecha hay una dispersión en el grado de integración dentro del grupo de oficiales de enlace, que va desde el caso extremo del oficial de enlace a quien ni siquiera le fue asignado un espacio físico de trabajo en la oficina a la cual fue asignado, hasta el oficial que hace parte del equipo fútbol de sus compañeros de oficina.
4. La ambigüedad en la línea de mando: Durante el taller de lanzamiento del proyecto en Bogotá, los oficiales de enlace fueron notificados que su jefe administrativo sería la OEA (a través del supervisor de los oficiales de enlace) y su jefe laboral sería su respectivo supervisor en la oficina de gobierno electrónico de su país. Aunque puede ser clara en teoría, en la práctica esta figura de “doble jefe” se presta a ambigüedades tanto para los oficiales de

enlace como para las oficinas de gobierno electrónico. Por ejemplo, los oficiales de enlace tienen que reportar sus actividades del mes al supervisor de los oficiales de enlace, pero coordinar la mayoría de sus actividades diarias con las autoridades asignadas en sus respectivas oficinas. Por otro lado, un funcionario de una de las oficinas expresó sentirse un poco excluido del proceso de toma de decisiones relacionadas con el trabajo y los “privilegios” de horario del oficial de enlace. Esta ambigüedad se puede tornar difícil de manejar y puede contribuir al deterioro de las relaciones de trabajo del oficial de enlace, y puede ser aún más difícil en el caso de uno de los oficiales de enlace que además es empleado de la oficina de gobierno electrónico de su país. Por más de que se haya explicado la figura del “doble jefe” al principio del proyecto a los oficiales de enlace y se haya hablado de las expectativas del modelo con las oficinas de gobierno electrónico, las tensiones resultantes de una doble línea de mando están casi garantizadas. Las observaciones presentadas, a manera ilustrativa, se pueden comparar con la figura del matrimonio. Una cosa es hablarle a alguien acerca del matrimonio antes de casarse, y otra cosa es vivir el matrimonio.

5. Resistencia al cambio y falta de confianza en las oficinas de gobierno electrónico: En algunas oficinas aparentemente hay ambientes de trabajo altamente politizados y actitud de *status quo*, lo cual hace haya resistencia al cambio y un nivel de interés bajo con respecto a los resultados de la investigación en general, sin importar si está o no asociada al proyecto. Esta situación dificulta considerablemente la labor del oficial de enlace porque hace que sus observaciones o recomendaciones no sean tenidas en cuenta.
6. Conflictos personales: Los conflictos son inevitables en las relaciones humanas. Desafortunadamente, en el caso de este proyecto, los conflictos personales han resultado en la renuncia de dos oficiales de enlace (el 33% si se tiene en cuenta que ha habido seis oficiales). La resolución de los conflictos depende mucho del carácter de las personas involucradas, por lo cual se escapa un poco de control de un modelo exitoso de oficial de enlace. Sin embargo, proyecto podría establecer mejores mecanismos para la identificación temprana y resolución oportuna de conflictos que los demostrados hasta la fecha.
7. La incertidumbre por la renuncia de varios oficiales de enlace: La renuncia de varios oficiales de enlace ha generado incertidumbre en algunos de los oficiales que se han mantenido porque los ha llevado a dudar acerca de la continuidad del proyecto. Y más que la renuncia en si, la mayor fuente de incertidumbre ha sido el silencio que se ha guardado con respecto a estas renunciaciones.
8. El estigma del término “jóvenes investigadores”: El término “jóvenes investigadores” que inicialmente se usó para explicar el cargo dentro y fuera del proyecto creó unas expectativas en las oficinas de gobierno electrónico muy marcadas con respecto al rol de investigador del

oficial de enlace. La aclaración y renegociación de estas expectativas han generado un desgaste y ambigüedad que se hubiera podido evitar.

9. **Visión de corto plazo de las oficinas de gobierno electrónico:** Un oficial de enlace observa que en su oficina existe una visión de corto plazo que no da espera a que un proyecto de investigación concluya para que el oficial de enlace haga contribuciones tangibles. Esta situación puede darse por el hecho que las oficinas de gobierno electrónico tienen agendas de trabajo y plazos ya establecidos. Esto parece ser algo inherente a la naturaleza del cargo y puede ser una tensión con la cual el oficial de enlace tenga que aprender a convivir. Quizás algo que pueda mitigar esta tensión puede ser ajustar los términos de referencia con entregables más tangibles dentro de los plazos bajo los cuales opera cada oficina de gobierno electrónico.
10. **Falta de comunicación entre los oficiales de enlace:** Los oficiales de enlace se han comunicado periódicamente a lo largo del programa. En general, esta comunicación se ha percibido como útil. Sin embargo, se ha notado alguna dificultad para el intercambio de ideas entre todo el grupo de oficiales de enlace. Por ejemplo, en un momento dado se propuso intercambiar los planes de trabajo para retroalimentarse entre todos e intentar alinear algunas actividades y proponer herramientas comunes. Desafortunadamente ésto no se realizó entre todo el grupo y se perdió una valiosa oportunidad de intercambio.

¿Cuáles han sido los principales desafíos del modelo de oficial de enlace a la fecha desde la perspectiva de la gerencia del modelo?

El supervisor de los oficiales de enlace es en gran medida también responsable de la gerencia y el direccionamiento del modelo de oficiales de enlace. Desde su óptica, es consciente los desafíos que enfrentan los oficiales de enlace, pero también ve los desafíos que la implementación de este nuevo modelo plantean a otros actores del proyecto, como lo son las oficinas de gobierno electrónico y los equipos de investigación. Bajo estas sinergias, además de los desafíos descritos por los oficiales de enlace, surgen los siguientes desafíos:

1. Las oficinas de gobierno no están acostumbradas a trabajar con un oficial de enlace. Esto hace que las situaciones a veces sean ambiguas o que los funcionarios de la oficina no siempre demuestren el debido interés para tener en cuenta las posibles contribuciones del oficial de enlace.
2. No todos los oficiales de enlace demuestran el mismo nivel de pro-actividad. Mientras algunos oficiales de enlace han demostrado ser proactivos para contribuir a sus respectivas oficinas - bien sugiriendo ideas o tomando la iniciativa para aprovechar ventanas de oportunidad - otros han permanecido más a la espera de que la oficina les abra el espacio para contribuir. Un ejemplo de pro-actividad es el caso de un oficial de

enlace logró “hacerse útil” en su oficina al notar que tenía una habilidad que pocos tenían dentro del equipo. Los niveles de pro-actividad también se ven reflejados en la comunicación y contribuciones al proyecto. Por ejemplo, mientras algunos oficiales de enlace responden los correos al poco tiempo de recibirlos, otros pueden tardar más de un día para hacerlo. Lo mismo aplica a la disponibilidad horaria para tratar diferentes temas. Estas variaciones en los niveles de pro-actividad entre oficiales de enlace dificulta la fluidez de la comunicación y de las actividades.

3. Los equipos de investigación académica están acostumbrados a trabajar en condiciones de aislamiento y a generar entregables diferentes a los esperados por parte del proyecto, como son las publicaciones académicas. Esto dificulta la integración de todos los componentes del proyecto de una manera natural y ágil.
4. No hay una experiencia previa en el gerenciamiento de un proyecto que incorpore el modelo de oficiales de enlace como componente central del proyecto. Dada la novedad del modelo para todos los participantes, es difícil articular todos los componentes de una manera armónica y pueden surgir escenarios donde el modelo de oficiales de enlace incluso se torne inviable. Un escenario de este tipo podría ser uno en el que la oficina de gobierno electrónico no ofrezca el contexto adecuado (demasiado rígida o demasiado pequeña) y el oficial de enlace demuestre un nivel de pro-actividad muy bajo.

¿Fueron los oficiales de enlace contratados antes de tiempo?

Una de las funciones básicas de los oficiales de enlace es ser interfaz entre los grupos de investigación y las oficinas de gobierno electrónico para impulsar el uso de los resultados de las investigaciones. Sin embargo y como lo previeron algunos oficiales de enlace desde el principio, el cumplimiento de esta función se ha visto muy limitado por el hecho de que las investigaciones están aún en una fase inicial y por lo tanto quizás no haya muchos avances o resultados para compartir. Esto podría estar afectando la comunicación entre los investigadores y los oficiales de enlace, quienes se sienten muy desconectados de los avances de las investigaciones y por lo tanto carecen de información o conocimiento para transmitir a sus respectivas oficinas. ¿Hubiera sido mejor contratar a los oficiales de enlace hacia el final de las investigaciones de tal forma que hubieran podido transmitir resultados concretos a las oficinas de gobierno electrónico de manera más ágil?

Lo más rescatable en términos de vínculo proyectos de investigación-oficinas de gobierno electrónico es la relación que ese estableció entre el grupo de investigación de Chile y la oficina de gobierno de línea de Colombia para realizar un proyecto piloto de Open Data. Sin embargo cabe resaltar que este no es un vínculo para usar resultados de la investigación, sino más bien para obtener resultados volviéndose la oficina partícipe de la investigación, lo cual sin duda

también es valioso. Cabe anotar que esta oportunidad se hizo posible gracias a la particularidad de que la oficina de Colombia cuenta con una unidad de investigación.

¿Por qué renuncia un oficial de enlace?

En los primeros seis meses del proyecto se han contratado seis oficiales de enlace, de los cuales tres han renunciado. Uno de los oficiales de enlace se retiró porque tenía un trabajo estable antes de aceptar el cargo de oficial de enlace. Aparentemente tuvo la oportunidad de regresar y decidió hacerlo. La mayoría de los oficiales de enlace han enfrentado situaciones de incertidumbre en la primera parte del proyecto. Aunque el evaluador no pudo hablar con la persona, pero es bastante probable que el primer oficial de enlace que abandonó el programa lo haya hecho por haber percibido una mayor estabilidad en su trabajo anterior. Los dos otros oficiales abandonaron por conflictos personales. Uno de ellos se encontró en medio de un conflicto que venía de tiempo atrás entre uno de los grupos de investigación y la persona con quien el oficial trabajaba en la oficina de gobierno electrónico, lo cual hizo la situación demasiado incómoda. Además este oficial, por asuntos de reestructuración dentro de la oficina de gobierno electrónico de su país, nunca pudo incorporarse físicamente a la oficina, todo lo cual lo llevó a renunciar. El tercer oficial de enlace renunció por conflictos personales con la persona con quien coordinaba sus actividades de trabajo dentro de la oficina de gobierno electrónico. El origen del conflicto parece hacer estado en la ambigüedad de la línea de mando y, según la percepción de la oficina, en el bajo nivel de integración del oficial de enlace al equipo de trabajo de la oficina. Si bien el oficial de enlace dio cumplimiento a mayoría de las actividades previstas dentro del cronograma de su plan de trabajo, para la persona con quien coordinaba sus actividades en la oficina, el oficial de enlace no se integró de la manera esperada a la dinámica de la oficina. A pesar de que el supervisor de los oficiales de enlace hizo todo lo que estuvo a su alcance para mediar en el conflicto – incluyendo una reunión entre las partes mediante la cual se establecieron acuerdos para seguir trabajando en armonía – la situación no se pudo resolver; en parte porque el oficial de enlace quizás tardó demasiado en comunicar su malestar y el conflicto avanzó demasiado.

¿Cómo se deshizo el “matrimonio perfecto”?

Las condiciones de la oficina de gobierno electrónico de Colombia y el perfil comprometido y proactivo del oficial de enlace inicialmente contratado, hacían prever una historia de éxito garantizada dentro de esta primera experiencia del modelo de oficiales de enlace. Por eso es importante detenerse a tratar de identificar las posibles causas que limitaron el desenlace esperado. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

1. El funcionario de la oficina de gobierno electrónico no participó en el proceso de selección del oficial de enlace contratado. Puede haber habido una falta de “química” o empatía personal que se evidenció en el transcurso del trabajo.
2. La oficina de gobierno electrónico Colombia parece ser muy estructurada y tener objetivos muy claros. Es posible que esto le confiera una rigidez que le dificultó aceptar y/o entender el compromiso del oficial de enlace de atender tanto las expectativas de la

oficina como las del proyecto. A esto se puede sumar un estilo gerencial de presión al cual no se pudo adaptar el oficial de enlace.

3. Posible falta de experiencia del oficial de enlace para manejar las tensiones laborales que se presentaron. Si el oficial de enlace hubiera tenido más experiencia en ambientes laborales en los que se maneja un nivel de presión más alto de lo normal, quizás hubiera tenido una reacción diferente frente a los conflictos que se presentaron.
4. Posible conflicto de agendas personales pudieron haber impedido la integración del oficial de enlace. Para la oficina de gobierno electrónico, el oficial de enlace no se integró adecuadamente a las dinámicas del equipo de trabajo, las cuales incluían trabajar hasta tarde e incluso algunos sábados. El oficial de enlace estaba adelantando estudios de maestría, lo cual le representaba cargas de trabajo y de stress adicionales a las de su cargo. Eso no le impidió cumplir con los términos de referencia de su contrato, pero si pudo haber limitado su disponibilidad de tiempo y energía para actividades adicionales y para acomodarse al horario que la oficina tenía previsto que cumpliera.

¿Cómo se podría mejorar la capacitación de los oficiales de enlace?

Todos los oficiales de enlace coinciden en afirmar que la capacitación ofrecida al inicio del programa aportó elementos útiles para asumir el cargo. Sin embargo, parece haberse asumido que la instrucción teórica era todo que los oficiales de enlace necesitaban, cuando en realidad hay la sensación de que quedó faltando un seguimiento en la parte práctica. Así lo describió uno de los oficiales de enlace:

“El producto del curso era el plan de trabajo de cada uno de los oficiales de enlace. Habría sido muy positivo que tanto los tutores del curso, como los gestores del proyecto, hubieran retroalimentado estos planes. También hubiera sido muy provechoso que entre los oficiales de enlace se hubiera compartido tales planes, se hubieran discutido con los tutores y los gestores y se hubieran articulado para que todos apuntaran hacia una misma dirección y actuaran en forma más coordinada.”

Otro elemento que debería considerarse para mejorar la capacitación es el fortalecimiento de los vínculos personales mediante reuniones presenciales, ya que la interacción virtual dificulta un poco las dinámicas entre los participantes. Un elemento adicional que podría agregarse al programa de capacitación es el sensibilizar a los oficiales de enlace acerca de los retos que deben afrontar en la práctica.

“Hay cosas para las que nadie nos preparó porque las agencias de gobierno electrónico como tal, son propias de la realidad de cada uno de nuestros países, sus niveles de política, y también tienen su forma de pensar muy arraigada y hay que aprender a entenderlos. Quizás este sea uno de los mayores retos que nos toque afrontar.”

Así mismo sería interesante identificar áreas de conocimiento específicas que se deben reforzar, tales como políticas públicas, liderazgo, etc., ya que en ocasiones *“se percibe al oficial de enlace*

como una persona a quien consultar”. Esto claramente puede representar una buena oportunidad de “hacerse útil” para que le oficial de enlace, y por lo tanto sería bueno darle las herramientas y el conocimiento adecuado en ciertas áreas.

Conclusiones

El cubrimiento de los primeros pasos del proceso de evaluación orientado a los usos ha sido muy útil porque ha permitido definir el objeto de la evaluación, el principal propósito de la misma, y los roles de los diferentes actores del proyecto dentro del proceso. También ha permitido plantear algunas reflexiones sobre el modelo de oficiales de enlace e identificar elementos que requieren atención especial, las cuales se pueden resumir en:

1. Mejoramiento en la comunicación y articulación dentro del grupo de oficiales de enlace y con los demás componentes del proyecto.
2. Mecanismos para identificar y atender posibles situaciones que desanimen a los oficiales de enlace y que afecte negativamente su motivación a ser pro-activos.
3. Explorar temas de capacitación que puedan ser útiles para apoyar la labor actual de los oficiales de enlace.
4. Establecer mecanismos de autogestión de los oficiales de enlace que permitan optimizar su capacidad y mejorar su iniciativa, liderazgo y valor sus actividades por sí mismo.

Este primer informe de evaluación ha identificado algunos de los principales retos que enfrenta el modelo de oficiales de enlace y muy seguramente se ha quedado corto en documentar las contribuciones hechas hasta la fecha. Esto se debe principalmente a que los primeros pasos del proceso de evaluación orientado a los usos enfocan la atención en el análisis de factores de riesgo.

Pasos a Seguir

1. Hacer una reflexión sobre este informe e identificar acciones concretas que se pueden tomar para mejorar el modelo.
2. Documentar las percepciones de las oficinas de gobierno electrónico que participan en el proyecto acerca del modelo de oficiales de enlace.
3. Documentar contribuciones que los oficiales han hecho a sus respectivas oficinas.
4. Formular preguntas clave de evaluación.
5. Definir datos a recolectar y método de recolección.
6. Elaborar cronograma para la recolección de datos y asignar responsabilidades.
7. Formalizar sistema de retroalimentación.

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>
Ultima acceso al sitio: Septiembre 30, 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.
- 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.

ANEXO 1: Reglas de juego aceptadas por el evaluador y el usuario primario de la evaluación

1. Mantener una comunicación fluida, responder correos y llamadas oportunamente, mantenernos siempre conectados.
2. No excluir a ninguna persona de la comunicación del grupo de usuario primario de la evaluación.
3. Comunicarnos de manera abierta, constructiva y franca.
4. Garantizar confidencialidad si se considera necesario.
5. Evitar y combatir el chisme dentro del grupo. No hablar a las espaldas de las personas.
6. No limitarse a un solo medio de comunicación.
7. Retroalimentación a tiempo y clara.
8. En lo posible, canalizar la retroalimentación y la toma de decisiones a través de una sola persona.
9. Tomar decisiones concernientes al proceso de evaluación por consenso (solución negociada, así no todos estemos 100% de acuerdo).
10. Trabajar de manera organizada y dar seguimiento a todos los temas iniciados. Manejarnos por un cronograma concertado de trabajo.
11. Cumplir con las tareas del evaluador de manera consciente y en las fechas indicadas. El evaluador también cumplirá con sus tareas oportunamente.
12. Manejar los informes y datos de la evaluación con claridad y transparencia. Poder exigir claridad y transparencia cuando no la haya.
13. Reconocer nuestros errores y responsabilidades dentro del grupo.
14. Favorecer la interacción y comunicación con los demás grupos de trabajo.

ANEXO 2: Actividades a desarrollar por los oficiales de enlace según los términos de referencia establecidos al inicio del contrato

ACTIVIDAD

El proyecto apoyará la incorporación de jóvenes investigadores/as en las agencias gubernamentales que tienen a su cargo la formulación y evaluación de políticas y programas de e-Gobierno. Se trata de una oportunidad para profundizar el aprendizaje sobre investigación y políticas públicas con énfasis en tecnología e innovación, además de una posibilidad inmejorable de interconectarse con otros jóvenes investigadores. En ese sentido, la consultora tendrá las siguientes responsabilidades y tareas:

1. Participar en el entrenamiento previo al inicio de su actividad.
2. Actuar como vínculo entre la entidad responsable del gobierno electrónico en su país y la comunidad de conocimiento formada por los centros académicos responsables de proyectos de investigación en el marco del proyecto.
3. Ayudar a sensibilizar a las autoridades de e-gobierno acerca de la importancia y el valor de la investigación como herramienta base para el diseño de políticas y planes de e-gobierno, conectando de forma sistemática ambos aspectos.
4. Apoyar el trabajo de los 4 proyectos de investigación seleccionados, vinculándolos a las políticas y planes del país en el que trabaja.
5. Apoyar el trabajo de las siguientes herramientas de apoyo que la RED GEALC ofrece a sus miembros: eGobex, Premios ExcelGov, eGov Monitor.
6. Contribuir a la estrategia de comunicación del proyecto elaborando contenido que pueda ser difundido en los medios o boletines.
7. Recopilar políticas y planes de e-gobierno del país
8. Construir un inventario de investigadores, centros académicos y de pensamiento, documentos de investigación y proyectos de investigación en curso en el área de e-Gobierno del País.
9. Establecer contacto con los actores más relevantes en el ámbito de la investigación en e-Gobierno y construir una comunidad de intercambio de conocimiento.
10. Conectar la comunidad investigadora nacional con la hemisférica.
11. Analizar las políticas y planes de e-gobierno y definir en qué aspectos podría contribuir la investigación.
12. Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-gobierno.
13. Apoyar las tareas de monitoreo y evaluación del proyecto.
14. Identificar “proyectos potenciales” que podrían ejecutarse con los resultados de las investigaciones, en coordinación con la entidad nacional de e-gobierno.