



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



Manual del Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico

Joaquín Navas, Evaluador
&
Iris Palma, Oficial de Enlace de El Salvador

Con contribuciones de:
Kateila Gómez (Oficial de Enlace de Panamá)
Yudy Arleth Méndez (Oficial de Enlace de Colombia)

Producto de la evaluación del componente de Oficiales de Enlace del **Proyecto El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas**, impulsado por la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC), la Organización Universitaria Internacional (OUI) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC).

Febrero, 2013

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

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



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ABREVIATURAS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
ACERCA DE ESTE MANUAL.....	4
INTRODUCCIÓN	5
1. DEFINIENDO EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE	6
Conceptualización preliminar del rol.....	6
Proceso de contratación de los Oficiales de Enlace.....	6
El rol de Oficial de Enlace en la práctica	7
El rol desde la perspectiva de los mismos Oficiales de Enlace	7
El rol de Oficial de Enlace desde la perspectiva del supervisor administrativo	11
El rol de Oficial de Enlace desde la perspectiva de las oficinas de Gobierno Electrónico	12
2. CONTRIBUCIONES MAS RELEVANTES DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE	13
3. PRINCIPALES DESAFÍOS DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE	17
4. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE?.....	18
5. DIEZ FACTORES DE ÉXITO PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE.....	20
6. PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS SOBRE ROL DE OFICIAL DE ENLACE.....	26
7. PERFILES DESEABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ROL.....	28
Perfil deseable del Oficial de Enlace	28
Perfil deseable de las oficinas de Gobierno Electrónico.....	29
Perfil deseable del supervisor administrativo del rol	29
8. LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA ESENCIALES PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE.....	30
9. HACIA UNA TEORIA DEL CAMBIO PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN e- GOBIERNO	31
10. CONCLUSIONES.....	34
11. RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXO 1: Entrevistas con algunos Oficiales de Enlace del Proyecto CGEA	38
ANEXO 2: Ejemplos de procesos identificados e implementados por los Oficiales de Enlace	46
ANEXO 3: Adaptaciones Prácticas al Rol de Oficial de Enlace en el Marco del Proyecto CGEA	47
ANEXO 5: Procesos más importantes del Rol de Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico.....	50
ANEXO 6: Tres Teorías del Cambio del Rol de Oficial de Enlace Propuestas por Oficiales de Enlace para las Oficinas de e-Gobierno de sus Respetivos Países.	52

LISTA DE ABREVIATURAS

AIG: Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CEDEDET: Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico.

COLAM: Colegio de las Américas.

e-Gobierno: Gobierno Electrónico.

GEL: Gobierno en Línea – Oficina de Gobierno Electrónico de Colombia.

IDRC: International Development Research Centre.

ITIGES: Dirección de Innovación Tecnológica e Informática de la Presidencia de El Salvador.

OEA: Organización de los Estados Americanos.

OPTIC: Oficina Presidencial de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones de República Dominicana.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

OUI: Organización Universitaria Interamericana.

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

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

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas, un proyecto financiado por la OEA y el IDRC y ejecutado entre enero del 2011 y febrero del 2013, tuvo como propósito general impulsar y fortalecer el Gobierno Electrónico en América Latina y El Caribe a fin de contribuir a “mejorar las condiciones de vida y la equidad en el acceso a los servicios públicos de los ciudadanos de la región - en particular a las poblaciones más vulnerables - colocando a los mismos en el centro de las emergentes políticas e iniciativas nacionales de Gobierno Electrónico” (OEA & OUI, 2009:8). Dentro de esta iniciativa se conceptualizó e implementó el rol de **Oficial de Enlace** en Gobierno Electrónico como un mecanismo que permitiera vincular a investigadores con hacedores de políticas públicas para incidir en las políticas de Gobierno Electrónico a partir de hallazgos y recomendaciones de la investigación. Dicho rol fue desempeñado por profesionales jóvenes que se insertaron en las oficinas de Gobierno Electrónico de seis países.

Este Manual es un producto del proceso de evaluación que se implementó con el fin de generar aprendizaje estratégico acerca del rol de Oficial de Enlace. Sin embargo, más que pretender presentar resultados de evaluación, el Manual pretende recopilar las lecciones más importantes que se aprendieron acerca del rol a lo largo del Proyecto con el propósito de ser una referencia para futuros proyectos que quieran implementar el rol de Oficial de Enlace, bien sea en Gobierno Electrónico o cualquier otro ámbito. Se buscó que el Manual fuera escrito con la participación de algunos Oficiales de Enlace que formaron parte de esta primera experiencia con el rol, por lo cual se presentan varias de sus reflexiones y puntos de vista.

Las lecciones aprendidas más importantes tienen que ver con factores de éxito que permitieron la viabilidad del rol en algunas oficinas de Gobierno Electrónico, así como con obstáculos que impidieron que funcionara en otras. En síntesis, el éxito del rol parece depender en gran medida de seleccionar adecuadamente tanto el perfil del Oficial de Enlace, como el de la oficina que quiera recibirlo, ya que ambas partes deben demostrar la actitud propicia para que el rol funcione. La estrategia que adopte el proyecto interesado en implementar el rol es también muy importante, ya que debe darle la suficiente flexibilidad para adaptarse al contexto de cada oficina donde opere, aún si por momentos el rol parece alejarse de su principal objetivo de incidir en políticas públicas. La mayor dificultad para la implementación del rol es la ambigüedad que resulta de unas funciones y unas interacciones desconocidas para la mayoría de actores que tradicionalmente participan en proyectos de desarrollo.

ACERCA DE ESTE MANUAL

En Agosto de 2012 se cumplieron los dieciocho meses de contratación de la primera generación de Oficiales de Enlace en Gobierno Electrónico dentro del marco del Proyecto “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas (CGEA). El principal propósito de este **Manual de Oficial de Enlace de Gobierno Electrónico** es dar a conocer esta primera experiencia con el rol de Oficial de Enlace en el ámbito de Gobierno Electrónico, buscando responder a la pregunta *¿Qué se aprendió de esta experiencia?* Este Manual está dirigido principalmente a futuros Oficiales de Enlace, a organizaciones que estén interesadas en este rol como mecanismo para incidir en políticas públicas (ya sea en Gobierno Electrónico o en cualquier otro ámbito), y a oficinas gubernamentales que estén considerando la incorporación de Oficiales de Enlace.

El Manual está estructurado de la siguiente manera: la introducción describe el contexto del Proyecto CGEA dentro del cual se conceptualizó y se implementó el rol de Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico. En segundo lugar, se describen las principales percepciones de los actores acerca del rol, sus contribuciones y desafíos a lo largo del Proyecto. Como tercer punto, se presentan algunas reflexiones acerca del “éxito” del rol de Oficial de Enlace en el contexto del Proyecto CGEA, incluyendo diez factores de éxito identificados y algunas lecciones aprendidas. En cuarto lugar, con base en lo observado durante dicho Proyecto, se propone una teoría del cambio para el rol de Oficial de Enlace. Y para terminar, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones. El contenido del Manual se complementa con reflexiones de algunos de los Oficiales de Enlace que participaron en el Proyecto y con seis anexos que proveen información detallada sobre algunos puntos que podrían ser de interés para quien consulte el Manual.

Si desea información adicional acerca de la experiencia del rol de Oficial de Enlace, puede contactar a los autores a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Joaquín Navas: jnavas@alumni.uoguelph.ca

Iris Palma: irispalma11@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El Proyecto “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas”, ejecutado entre enero de 2011 y febrero del 2013, estuvo dirigido a impulsar y fortalecer las políticas y los programas de Gobierno Electrónico en América Latina y El Caribe a fin de mejorar los procesos de gobernabilidad democrática en la región. El objetivo general del proyecto fue encontrar mecanismos que permitieran colocar al ciudadano y las poblaciones más vulnerables en el centro del Gobierno Electrónico para consolidar la modernización y la transparencia del Estado. Para lograr dicho objetivo, el Proyecto articuló dos componentes.

Por un lado, el componente de las *Investigaciones*, el cual consistió en la financiación de cuatro proyectos de investigación localizados en Brasil¹, Chile², Colombia³ y México⁴. La ejecución de este componente fue coordinada por la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y priorizó la obtención de resultados concretos para ser trasladados al servicio de los hacedores de las políticas de Gobierno Electrónico de los países de la región. Las investigaciones se concentraron en cuatro áreas identificadas como los ejes que requieren mayor énfasis en la formulación de políticas de Gobierno Electrónico: i) el ciudadano en el centro del Gobierno Electrónico, ii) los modelos de gobierno abierto, iii) la sustentabilidad del Gobierno Electrónico, y, iv) la priorización del acceso al Gobierno Electrónico por parte de los sectores sociales excluidos y vulnerables.

El segundo componente se centró en la búsqueda de mecanismos para incidir en políticas públicas de Gobierno Electrónico, esencialmente a través del rol del *Oficial de Enlace*⁵. Dicho rol se refiere a la labor de profesionales – preferentemente menores de 30 años – que estuvieron apoyando a las oficinas de Gobierno Electrónico de sus respectivos países conectando los resultados de las investigaciones con las políticas públicas, y llevando a cabo otras actividades que fortalecieran diferentes procesos al interior de las oficinas. El rol de Oficial de Enlace buscó impulsar temas de Gobierno Electrónico para generar impacto en diversos aspectos a través de una persona encargada de ser un “enlace efectivo” entre su respectiva oficina y las investigaciones financiadas por el Proyecto. Todo esto resultó ser un reto más grande de lo esperado, pero en algunos casos ayudó a sentar bases importantes para despertar o fortalecer el interés de las oficinas de Gobierno Electrónico en implementar recomendaciones provenientes de la investigación. En el marco del Proyecto CGEA, la ejecución de este segundo componente estuvo a cargo de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos (OEA) a través de la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC).

¹ Proyecto mGOV2: <http://mgov2.oui-iohe.org/>

² Proyecto Open Data: <http://datos-abiertos.oui-iohe.org/>

³ Proyecto Ciudadanía e Inclusión Digital: <http://inclusion-digital.oui-iohe.org/>

⁴ Proyecto Sustentabilidad del e-Gobierno: <https://sites.google.com/a/oui-iohe.org/sostenibilidad-egobierno/>

⁵ Otros proyectos han introducido el mismo rol pero bajo otros nombres (“profesionales jóvenes”, “investigadores junior”, etc).

1. DEFINIENDO EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

CONCEPTUALIZACIÓN PRELIMINAR DEL ROL

Durante la formulación del proyecto, la OEA y la OUI conceptualizaron el rol de “Joven Investigador” (este nombre evolucionó a “Oficial de Enlace” durante la implementación del Proyecto) como un mecanismo para facilitar la adopción e implementación de resultados de investigación para la innovación en Gobierno Electrónico (OEA & OUI, 2009). Para tal fin, se propuso la contratación de profesionales jóvenes (menores de 30 años) que se incorporaran a las oficinas de Gobierno Electrónico de los países que expresaron interés en participar en el Proyecto. La función primordial de estos profesionales era promover una conexión fluida entre la investigación y la implementación de iniciativas de Gobierno Electrónico, para lo cual se previó que llevaran a cabo las siguientes actividades:

- 1) Identificar información relevante para cubrir necesidades específicas de las agencias gubernamentales;
- 2) Registrar las acciones y avances en Gobierno Electrónico de los organismos gubernamentales;
- 3) Presentar a las agencias gubernamentales los avances de los proyectos de investigación asociados al Proyecto;
- 4) Promover la aplicación de los resultados y hallazgos de la investigación; y
- 5) Analizar a los candidatos potenciales para las ayudas de implementación.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LOS OFICIALES DE ENLACE

El proceso de contratación de los Oficiales de Enlace del Proyecto se inició hacia mediados de 2010 con la identificación a las oficinas de Gobierno Electrónico de la región que expresaran interés en recibir a un “Joven Investigador”. Para ello se les envió una carta a todos los directores de dichas oficinas explicando la naturaleza del rol y las expectativas de la Red Gealc, cuyo gerente actuó como supervisor administrativo de los Oficiales de Enlace.

Inicialmente, cinco oficinas expresaron interés⁶: Chile, Colombia (Gobierno en Línea - GEL), El Salvador (Dirección de Innovación Tecnológica e Informática de la Presidencia de El Salvador - ITIGES), Panamá (Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental - AIG) y República Dominicana (Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - OPTIC). Una vez identificadas las oficinas, se inició la convocatoria y selección de candidatos a nivel de cada país.

La Red Gealc y la OUI realizaron el llamado inicial e hicieron una lista de candidatos preseleccionados para cada país, la cual enviaron a las respectivas oficinas. El proceso de selección

⁶Después del primer año, se sumó la oficina de Perú (Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática).

final de candidatos fue realizado por la oficina de Gobierno Electrónico de cada país. Mientras en algunos países se hizo un proceso de selección muy estructurado, en otros la selección se hizo de una manera menos formal. En enero de 2011 se llevó a cabo en Bogotá (Colombia) la reunión de lanzamiento oficial del Proyecto CGEA, durante la cual fueron presentados los cinco los Oficiales de Enlace (aún bajo el título de “Jóvenes Investigadores”) inicialmente seleccionados para las oficinas de Gobierno Electrónico participantes en el Proyecto: Colombia, Chile, El Salvador, Panamá y República Dominicana. Dichos Oficiales de Enlace se incorporaron a sus respectivas oficinas entre marzo y abril del mismo año con un contrato de trabajo inicial de seis meses. Dicho contrato se fue prorrogando hasta completar el periodo total de contratación de 18 meses.

EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN LA PRÁCTICA

El rol desde la perspectiva de los mismos Oficiales de Enlace

Debido a la falta de experiencias previas, el ejercicio práctico del rol de Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico fue una experiencia difícil y enriquecedora al mismo tiempo. En muchos aspectos el rol fue un desafío de adaptación ya que los oficiales tuvieron aprender a navegar por un mar de incertidumbre e incluso ansiedad. La complejidad del rol – y en particular complejidad de pasar de la conceptualización a la práctica – se hizo especialmente evidente en los primeros seis meses de labores, a tal punto que en septiembre de 2011, solo quedaban dos de los cinco Oficiales de Enlace originalmente contratados. Al cierre del Proyecto, de los cinco Oficiales de Enlace que fueron presentados en la reunión de lanzamiento, solo quedó uno. Dos de los cuatro oficiales que renunciaron fueron reemplazados y los otros dos no lo fueron porque las oficinas donde estaban no ofrecían las condiciones necesarias.

El nombre del cargo se cambió en las primeras semanas del Proyecto a “Oficial de Enlace” porque el nombre “Joven Investigador” creó una percepción equivocada por parte de las oficinas de Gobierno Electrónico con respecto a las funciones y al perfil de quienes ejercieron el rol. A pesar de que tanto las oficinas como los Oficiales de Enlace tuvieron conocimiento anticipado de los términos de referencia, al principio de la implementación a todos les costó trabajo entender las funciones del rol. Los Oficiales de Enlace tuvieron un supervisor administrativo del Proyecto con quien interactuaban de manera virtual y un supervisor operativo dentro de la Oficina de Gobierno Electrónico. El tener que reportar a dos supervisores y cumplir con dos agendas paralelas (la del Proyecto y la de la Oficina) contribuyó a la ambigüedad y fue difícil para la mayoría de Oficiales de Enlace, especialmente al principio del contrato. Aquellos Oficiales de Enlace que se adaptaron y aprendieron a manejar estas tensiones, lograron posicionarse y ganarse el aprecio de sus respectivas oficinas. A continuación se presenta (por orden de antigüedad) el perfil de cada uno de los Oficiales de Enlace que cumplieron con su contrato hasta Agosto de 2012, y algunas reflexiones personales acerca de su experiencia en el desempeño del rol; las cuales se amplían en el Anexo 1.

Oficial de Enlace de Panamá

Ingeniera de Sistemas Computacionales de la Universidad Tecnológica de Panamá con Maestría en Sistemas de Información con énfasis en Administración de Proyectos de la Universidad del Istmo-Panamá. La Oficial de Enlace de Panamá describe su experiencia de la siguiente manera:

“Ser Oficial de Enlace ha sido una aventura inexplicable, interesante y reflexiva. Si tuviera que describirla de una forma más sencilla, diría que es una ventana a la posibilidad de contribuir al e-Gobierno mezclando las políticas públicas, la investigación, la sociedad del conocimiento, la incidencia de éstas y el apoyo del rol en torno a su fortalecimiento, en virtud de mejores y reales servicios para el ciudadano. Desde mi experiencia personal considero que mi formación académica me ha brindado luces verdes y rojas en medio de mi gestión y me ha permitido hacer el aporte requerido y necesario en torno a la agencia de e-Gobierno.

Antes de ser Oficial de Enlace me desempeñé en la gestión de proyectos y en la investigación en torno a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Como Oficial de Enlace, esta experiencia laboral me aportó dinamismo para integrarme a la agencia y ser parte de la gestión de sus proyectos en proceso. También me fortaleció para darme cuenta de como la investigación puede ser clave para nuevos y futuros proyectos en torno e-Gobierno y en materia de marcos de leyes. Mi virtud personal más valiosa para enfrentar los desafíos que se fueron presentando fue la paciencia.”

Las principales actividades realizadas por la Oficial de Enlace de Panamá fueron:

- Ser parte del equipo desarrollador del Plan Maestro de Gobierno Electrónico y contribuir a los primeros pasos de su implementación.
- Promover la e-participación en el Plan Maestro de Gobierno Electrónico de Panamá.
- Colaborar en el desarrollo del marco de ley de ciber-delito en Panamá, en conjunto con la ONU y la AIG.
- Realizar talleres y presentaciones en materia legislativa de las TIC en Panamá, el Gobierno Electrónico y el ciber-delito.
- Difundir los resultados de las investigaciones del Proyecto CGEA, así como algunas buenas prácticas en el tema de Gobierno Electrónico.
- Coordinar pruebas piloto entre investigadores del Proyecto y entidades públicas.
- Apoyar y promover las relaciones para la cooperación internacional con universidades y organizaciones que promueven pilotos de capacitación en Gobierno Electrónico como el COLAM y la Universidad Carlos III España.

Oficial de Enlace de El Salvador

Licenciada en Economía Empresarial de la Universidad Dr. José Matías Delgado de San Salvador, con especialización en Comercio Exterior y Análisis Económico. La Oficial de Enlace de El Salvador describe así su experiencia:

“Desempeñarme como Oficial de Enlace ha significado un gran paso en mi carrera profesional. Mi formación en Economía me da un visión macro, lo cual me ha permitido ver aspectos fuera del ámbito tecnológico del Gobierno Electrónico que son igualmente válidos y valiosos para medir el impacto del Gobierno Electrónico ante la formación bruta de capital, el crecimiento económico del país, la competitividad y la participación ciudadana, entre otros. Antes de entrar al proyecto CGEA trabajé en la Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador.

De no haber iniciado mi vida laboral a temprana edad y haber aprendido sobre aspectos que no se enseñan en las aulas académicas, creo que mi trabajo como Oficial de Enlace me hubiera abrumado. Existe un aprendizaje de oficina, de pasillo, de jefes que solo se adquiere con la práctica del trabajo, y es justo esto lo que me ha formado un carácter frente a los retos del trabajo. Sin embargo, mi experiencia como Oficial de Enlace me ha permitido extender mis límites y conocer nuevas habilidades de mi carácter profesional. Ser Oficial de Enlace ha sido el trabajo más divertido y retador que he tenido a la fecha, sin desconocer lo enriquecedores y valiosos que han sido mis trabajos previos, pues sin esa experiencia no hubiera podido aceptar este trabajo.

*Si me preguntan sobre mi virtud que consideraría mi mejor aliada para ejercer el rol de Oficial de Enlace, debo reconocer que fue la **responsabilidad**. Al momento de firmar el contrato con la OEA adquirí el compromiso de llevar a buen cumplimiento la misión encomendada, pero también me comprometí con el gobierno de mi país a apoyar los esfuerzos en e-Gobierno. Aunque debo confesar que hubo momentos en los que realmente me sentí “medio perdida” mantuve en mente siempre mi compromiso, mi responsabilidad. Así, aunque una actividad fuera grande, pequeña, impactante, rutinaria, decisiva o simplemente informativa, procuré ser responsable, y al serlo, todo tuvo un sentido.”*

Las principales actividades desarrolladas por la Oficial de Enlace en El Salvador fueron:

- Elaboración de una serie de propuestas para poner en la agenda de alto nivel político el tema de Gobierno Electrónico.
- Apoyo a proyectos, iniciativas y alianzas de la Dirección en materia de Gobierno Electrónico, datos abiertos, firma electrónica, entre otros.

- Monitoreo de indicadores internacionales de Gobierno Electrónico y recopilación en bases de datos al servicio de la Dirección.
- Elaboración de diversos documentos sobre Gobierno Electrónico en el país, tanto para instituciones locales como para referentes internacionales.
- Gestión de recursos disponibles a través de la OEA y la Red Gealc, tales como becas para capacitación del personal de la ITIGES y servicios de cooperación en seguridad informática.
- Difusión y uso de las herramientas de la Red GEALC y de la OEA dentro de la ITIGES.
- Creación y coordinación de la “Red de Expertos en Gobierno Electrónico de El Salvador”.
- Difusión de los resultados de las investigaciones del Proyecto CGEA, así como de algunas buenas prácticas en el tema de Gobierno Electrónico.
- Difusión y promoción de la cultura de Gobierno Electrónico a diferentes audiencias (estudiantes, profesionales de TI, autoridades gubernamentales y expertos internacionales, entre otros).

Oficial de Enlace de Colombia

Licenciada en Ciencias Políticas con énfasis en Administración Pública (Universidad Nacional de Colombia) y con posgrado en Política Social. A pesar de haberse incorporado al Proyecto CGEA varios meses después en reemplazo de su colega anterior, la Oficial de Enlace de Colombia demostró un alto grado de iniciativa para integrarse a la dinámica de la oficina de Gobierno Electrónico de Colombia y asumir el rol con responsabilidad. Según ella,

“Ser Oficial de Enlace significó un cambio estructural en mi vida y el desarrollo de nuevas iniciativas para poder afrontar los diferentes retos que se presentan a diario. Me ha creado una nueva conciencia de lo institucional y de las relaciones no solo entre entidades, sino en el orden personal. También me ha permitido aumentar mi capacidad de trabajo en grupo en un contexto intercultural complejo, pero a la vez enriquecedor.”

Mi formación profesional me permitió comprometerme con la problemática social, política y cultural vinculados con el Gobierno Electrónico para lograr definir problemas, diagnosticar y estructurar un análisis pertinente de políticas públicas desde el campo investigativo, y así lograr que la investigación permee las decisiones públicas en la materia. Mi trayectoria como profesional en las Ciencias Políticas – que pasa de investigadora a asesora en temas políticos de la Embajada de Colombia en México y Coordinadora de asesores en el parlamento Mexicano – me facilitó la incorporación al Proyecto CGEA porque me ayudó a desarrollar una buena capacidad de análisis de problemáticas comunes o complejas. Esto a su vez me permitió crear un ambiente interinstitucional óptimo en favor del Proyecto. Igualmente, me ha permitido apoyar de manera eficiente la implementación de la investigación en temas de Gobierno Electrónico bajo un esquema definido de competencias del Oficial de Enlace.”

Las principales actividades realizadas por la Oficial de Enlace en Colombia fueron:

- Actuar como vínculo entre Gobierno en Línea y la comunidad de conocimiento formada por los centros académicos responsables de proyectos de investigación en el marco del Proyecto CGEA.
- Colaborar en el diseño y ejecución de un estudio de necesidades en la entidad de Gobierno Electrónico a fin de identificar las brechas de conocimiento que podrían colmarse a través de investigaciones aplicadas.
- Mantener permanentemente actualizadas a las autoridades de Gobierno Electrónico acerca de los progresos de las investigaciones del Proyecto CGEA y las oportunidades de uso de las mismas.
- Coordinar pruebas piloto entre los investigadores del Proyecto y diferentes entidades públicas.
- Difundir buenas prácticas en el tema de Gobierno Electrónico sugeridas por los investigadores del Proyecto.
- Poner en marcha de relaciones interinstitucionales a nivel nacional con la OEA, el COLAM y la Red Gealc.
- Realizar actividades colaborativas con Gobierno en Línea, desde archivo, redacción de documentos, informes, revisión de investigaciones, etc.

El rol de Oficial de Enlace desde la perspectiva del supervisor administrativo

La supervisión administrativa de los Oficiales de Enlace estuvo a cargo del Gerente de la Red Gealc. Según el mismo, la implementación del rol de Oficial de Enlace dentro del ámbito de Gobierno Electrónico fue una experiencia nueva y en general bastante positiva. Lo alcanzado a través del Proyecto CGEA fue bastante meritorio ya que se logró llevar el rol de Oficial de Enlace de algo meramente conceptual a una dimensión práctica.

Lo más difícil de la experiencia fue el hecho de que el rol era algo nuevo para todos los participantes, es decir, para la Red Gealc, las oficinas de Gobierno Electrónico, los grupos de investigación y los mismos Oficiales de Enlace. Esto hizo que a todos les costara trabajo entender la esencia del rol y aprender a interactuar con él. Al final todos parecieron entenderlo, y sobre todo, aprovecharlo. En este aspecto, el acompañamiento brindado a quienes estuvieron a cargo del rol fue muy importante.

Se observó que la confianza que el Oficial de Enlace establezca con sus superiores y demás funcionarios de la oficina a la cual esté adscrito es el factor fundamental para que el rol llegue a ser un mecanismo de incidencia a nivel de políticas públicas. Esto solo se logra con el paso del tiempo (por lo menos 6 meses) y con la actitud proactiva de quien ejerce el rol. La responsabilidad y una

comunicación abierta y fluida son esenciales para la generación de confianza entre el Oficial de Enlace y sus supervisores (tanto administrativo como operativo). La retroalimentación oportuna y sincera que el Oficial de Enlace reciba de sus superiores con respecto a su desempeño es muy importante para el oficial, especialmente en los primeros meses de trabajo. Según la opinión del supervisor administrativo de los Oficiales en Enlace, dicha supervisión fue una experiencia bastante enriquecedora para él desde el punto de vista profesional y personal porque la coordinación de un grupo de trabajo esparcido geográficamente y en contextos tan diferentes fue una responsabilidad grande que le permitió aprender mucho.

El rol de Oficial de Enlace desde la perspectiva de las oficinas de Gobierno Electrónico

Como ya se mencionó anteriormente, la incorporación del rol de Oficial de Enlace también constituyó una experiencia nueva para las oficinas de Gobierno Electrónico. Si bien los términos de referencia se dieron a conocer oportunamente, entender las implicaciones prácticas de dichos términos, y sobre todo hacerlos compatibles con las necesidades de cada oficina, no fue sencillo. En general, uno de los mayores desafíos que enfrentaron los supervisores operativos del rol fue integrar al Oficial de Enlace a la dinámica laboral sin ser empleados directos de la oficina. Algunos funcionarios expresaron preocupación con respecto al poco tiempo disponible para dedicarle al Oficial de Enlace, especialmente al inicio del proceso. Esta preocupación hizo, al menos al principio, que los funcionarios percibieran el rol de Oficial de Enlace más como una carga que como una ayuda. Sin embargo, esta percepción se fue disipando a medida que cada Oficial de Enlace fue encontrando un nicho de acción que lo fue haciendo útil dentro de su respectiva oficina. Cabe destacar que tal nicho de acción no se puede generalizar, ya que está determinado por factores únicos que resultan de la necesidad de la oficina y del perfil profesional y personal de cada Oficial de Enlace.

2. CONTRIBUCIONES MAS RELEVANTES DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

El éxito del rol de Oficial de Enlace está estrechamente relacionado con las contribuciones⁷ del rol que fueron percibidas como “valiosas” dentro del Proyecto CGEA. Aunque las oficinas de Gobierno Electrónico y la Red Gealc fueron los principales beneficiarios del rol, los Oficiales de Enlace también lograron hacer aportes importantes a otros niveles. Las contribuciones del rol se resumen a continuación.

En cuanto a las oficinas de Gobierno Electrónico, las contribuciones más valoradas por parte de los supervisores de los Oficiales de Enlace fueron:

1. El fortalecimiento de su relación con la OEA y la Red Gealc, lo cual incluyó el acceso a recursos que permitieron cubrir necesidades específicas, especialmente en cuanto a capacitación en áreas de interés; y
2. Los aportes hechos a los Planes Maestros en cuanto a recomendaciones y suministro oportuno de información y tendencias relevantes en Gobierno Electrónico, especialmente en Panamá y El Salvador. Esto incluyó algunos contactos con investigadores asociados al Proyecto CGEA.
3. Para la Red Gealc y en general para la agenda de Gobierno Electrónico de la región, la contribución más importante fue el haber logrado posicionar ciertos conceptos y temas de interés en la agenda de las oficinas de Gobierno Electrónico que participaron en el Proyecto, tales como el concepto “ciudadano en el centro de e-Gobierno” o la importancia de la investigación.
4. Para los gestores del Proyecto CGEA, el haber validado la viabilidad del rol del Oficial de Enlace fue un aporte muy importante para el cumplimiento de sus objetivos, y constituye un aprendizaje interesante para la OEA y el IDRC.
5. A los grupos de investigación asociados al Proyecto, el rol de Oficial de Enlace les permitió hacer algunos contactos interesantes con las oficinas de Gobierno Electrónico e incluso realizar algunas pruebas piloto conjuntamente.

⁷ En este manual se presenta un resumen de las contribuciones más relevantes del Rol de Oficial de Enlace. En el Informe Final de Evaluación (Noviembre, 2012) se hace una descripción detallada acerca de dichas contribuciones. Dicho informe está disponible en el siguiente sitio:
<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/50555/1/IDL-50555.pdf>

6. A nivel de desarrollo personal y profesional de las personas que ejercieron como Oficiales de Enlace, el rol les representó la apertura de nuevas oportunidades laborales. Por ejemplo en Colombia, a raíz de la experiencia con el rol, la Oficina de Gobierno Electrónico creó el cargo *Relaciones y Cooperación Internacional*, para el cual fue contratada la persona que actuó como Oficial de Enlace. En Panamá, la Oficina de Gobierno Electrónico creó el cargo de *Oficial de Gobierno Electrónico* como parte de la estructura de gestión del Plan Maestro de Gobierno Electrónico, el cual le fue ofrecido a la Oficial de Enlace. En el caso de El Salvador, la Oficial de Enlace fue invitada a dictar una cátedra sobre Gobierno Electrónico en una reconocida universidad, así como a participar en foros de Gobierno Electrónico tanto a nivel nacional como internacional. También ha podido suscribir algunos contratos de consultoría en el tema.

A continuación se presentan algunas reflexiones acerca de cómo algunas Oficiales de Enlace percibieron las contribuciones al término de su contratación.

Oficial de Enlace de Panamá:

“Las contribuciones más importantes del rol de Oficial de Enlace en Panamá se dieron a través de la participación del Oficial de Enlace en el desarrollo e implementación de los primeros pasos del Plan Maestro de Gobierno Electrónico, cuyo objetivo es preparar al país para afrontar nuevos retos y mejorar su nivel de competitividad.

Dentro de este contexto, el rol de Oficial de Enlace permitió incluir en el Plan Maestro el papel preponderante de la investigación en la implementación de proyectos de e-Gobierno, las TIC y políticas públicas. También se incorporó el objetivo de fortalecer la e-participación a fin de mejorar el nivel de servicio en línea y la participación del ciudadano, lo cual a su vez le permite a Panamá mejorar en el índice de e-Gobierno de la ONU. Cabe destacar que dentro del mismo Plan Maestro de Gobierno Electrónico, el rol de Oficial de Enlace logró posicionar al proyecto de investigación mGOV2 como buena práctica reconocida en cuanto al uso de las redes sociales como instrumento de participación ciudadana. Por ejemplo, se contrató a un asesor legal para que se relacionara con el concepto de participación ciudadana y entendiera lo que es mGOV2: lo que representa en la región, y como puede ser un insumo directo del foco local al nacional en proyectos de AIG como Atención Ciudadana 311 y MUNET. De esta manera mGOV2 se convirtió en pilar del proyecto piloto que adelanta la AIG para el fortalecimiento de la participación ciudadana mediante negociaciones con el COLAM, en apoyo a la implementación del Plan Maestro de Gobierno Electrónico, con lo cual se espera dinamizar las relaciones entre los tomadores de decisiones.

Además, los hallazgos de mGOV2 también han quedado como referencia para otros proyectos e instituciones como Panamá Móvil de la AIG, el proyecto RNI y el Ministerio de Comercio e Industria, entre otros. Otras contribuciones importantes del rol de Oficial en Enlace en Panamá fueron: El apoyo al desarrollo del marco de ley de ciber-delito gracias a aportes puntuales; el apoyo a la organización de talleres con la OEA y ONU para el fortalecimiento de las capacidades de la gestión de instituciones gubernamentales y la misma AIG; y el establecimiento de relaciones para la cooperación internacional con universidades y organizaciones que promueven proyectos pilotos de capacitación en e-Gobierno. Por ejemplo, se realizaron acercamientos virtuales y presenciales con la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y la Universidad Carlos III de Madrid, las cuales evaluarán de manera conjunta la propuesta ‘Creación de comunidades de práctica y de una plataforma de gestión de conocimiento’ para apoyar la implementación del Plan Maestro de Gobierno Electrónico en Panamá”.

Oficial de Enlace de El Salvador

“La contribución más importante del rol de Oficial de Enlace en El Salvador tiene dos dimensiones: por un lado, logró demostrar que el modelo de Oficial de Enlace sí funcionó en El Salvador, es decir, los esfuerzos de la Red GEALC y sus aliados para el diseño del proyecto no fueron en vano. Este funcionamiento me permitió dinamizar el uso de las herramientas y apoyos de la Red GEALC en el país, así como proveerle a la Red GEALC la información actualizada y útil del entorno del Gobierno Electrónico en El Salvador.

Por el lado de aportes en concretos a la oficina nacional de e-Gobierno pienso que tal cual como menciona la misma oficina de e-Gobierno en su apreciación, el referirse al cargo como el “ancla de Gobierno Electrónico” en la oficina resume el valor de la información, análisis, gestiones de cooperación y el apoyo a sumarme a la tarea de ITIGES en promover el Gobierno Electrónico como un mecanismo de transparencia (sobre todo con la reciente entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información Pública) en la sociedad. Cuando ingresé al proyecto temí que mi formación académica social no me permitiera entender plenamente el impacto del Gobierno Electrónico en la gestión pública y en las dinámicas sociales. Para mi sorpresa, descubrí que el Gobierno Electrónico es un tema tan económico que me sentí como pez en el agua.

A lo largo de mi gestión como Oficial de Enlace he logrado descubrir que dos características son importantes para esta labor, en base a mi experiencia: 1) proporcionarle a la oficina nacional de e-Gobierno una visión económica y/o social es de gran valor para “traducir” el paquete informático en un lenguaje macro de impacto, y 2) es absolutamente indispensable que los Oficiales de Enlace abramos oídos antes de abrir la boca; la experiencia de las oficinas de e-Gobierno es tan amplia que antes de pretender ser el apoyo o el enlace en la materia, debemos aprender de la oficina, de la visión, de sus proyectos, de su quehacer y de sus planes. En este punto, adoptar el sentido de pertenencia con la oficina es indispensable para hacer un trabajo como Oficial de Enlace. De lo contrario es como apoyar un esfuerzo en el que no se cree. Indudablemente, una combinación entre el profesionalismo y buen humor del Oficial de Enlace es clave para el éxito; y en este sentido, considero que la experiencia laboral debería ser un factor muy importante a la hora de contratar a un Oficial.”

3. PRINCIPALES DESAFÍOS DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

La implementación del rol de Oficial de Enlace presentó varios desafíos, algunos de ellos previstos y otros imprevistos. Al igual que las contribuciones, los desafíos se presentaron a diferentes niveles. Como era de esperarse, los mayores desafíos se presentaron para los propios **Oficiales de Enlace**, quienes llegaron a desempeñar un cargo nuevo que nadie sabía cómo funcionaba en la vida real. Un aspecto muy importante observado con respecto a los desafíos, es que estos fueron cambiando a lo largo del Proyecto. El Primer Informe de Evaluación (Navas, 2011)⁸ (describe en mayor detalle las principales dificultades y aspectos sobre la renuncia de algunos Oficiales de Enlace.

Según los Oficiales de Enlace, al principio del contrato, el mayor desafío fue:

1. La ambigüedad en la línea de mando ya que el rol debe rendir cuentas a dos jefes (un supervisor administrativo y un supervisor operativo);
2. Aprender a manejar la tensión de tener una doble agenda: por un lado atender las necesidades de la oficina de Gobierno Electrónico, y por otro responder a las expectativas del Proyecto.
3. La falta de retroalimentación recibida con respecto a su desempeño; y
4. La integración a la dinámica de la Oficina de Gobierno Electrónico.

Hacia el final del contrato, los principales desafíos parecieron ser más bien en torno a:

5. La poca cantidad de insumos provenientes de las investigaciones y el escaso tiempo para difundirlos; y
6. La incertidumbre con respecto al futuro laboral una vez terminado el contrato.

Desde el punto de vista de la supervisión administrativa del rol, los desafíos más notorios fueron:

7. Acompañar el trabajo de los Oficiales de Enlace para que tanto ellos como las Oficinas de Gobierno Electrónico entendieran el rol; y
8. La adaptación del rol a la realidad de cada país; todo ello sumado a una gran heterogeneidad en cuanto al perfil de las oficinas de Gobierno Electrónico que aceptaron incorporar Oficiales de Enlace y en cuanto a la formación profesional y perfil de los mismos oficiales.

Para los supervisores operativos dentro de las Oficinas de Gobierno Electrónico, los principales desafíos fueron:

9. Dedicarle tiempo al Oficial de Enlace para integrarlo a la dinámica laboral de la entidad; y
10. Entender el rol para poder ver al Oficial de Enlace como alguien capaz de hacer contribuciones importantes a la Oficina.

⁸ <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/50552/1/IDL-50552.pdf> - Visitado por última vez en el 25 de febrero de 2013.

4. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE?

Como ya se mencionó, a nivel conceptual, el objetivo central del rol de Oficial de Enlace dentro del Proyecto CGEA fue ser un mecanismo para incidir en las políticas de Gobierno Electrónico a partir de recomendaciones originadas en la investigación. A nivel práctico, pretendió ser un nexo efectivo entre la investigación y la política pública para la innovación en Gobierno Electrónico. Todo ello desde luego suena interesante, pero a fin de cuentas no le responde una pregunta fundamental a alguien que viva el rol en carne propia o alguien que interactúe con el mismo en el día a día de su trabajo, especialmente cuando se trata de una experiencia nueva: *¿Cómo se puede saber si un Oficial de Enlace está haciendo bien su trabajo dentro de las expectativas su rol?* Quizás por eso las preguntas clave de la evaluación del Proyecto CGEA gravitaron más que todo en torno a la descripción del “éxito” del rol y a la identificación de los factores de éxito.

Después de analizar las expectativas y contribuciones del rol de Oficial de Enlace desde el punto de vista de los diferentes actores que interactuaron con el rol a lo largo del Proyecto, en el Informe Final de Evaluación (Navas, 2012)⁹ se propuso lo que podría ser una descripción razonable de la gestión exitosa de un Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico:

“Una gestión en la que el Oficial de Enlace se integre a la dinámica de trabajo de la oficina de Gobierno Electrónico a la cual haya sido asignado de tal forma que pueda: (1) promover el máximo aprovechamiento de los productos, resultados y recomendaciones de la investigación por parte de la oficina; (2) sensibilizar a los funcionarios de las oficinas de Gobierno Electrónico acerca de los beneficios de contar con información empírica que sustente la toma de decisiones; (3) impulsar conceptos clave relacionados con tendencias relevantes de Gobierno Electrónico; (4) difundir buenas prácticas; (5) manejar las relaciones con organismos internacionales para facilitar el acceso a recursos de cooperación por parte de la oficina; y (6) participar activamente en un proceso de generación de conocimiento estratégico que permita mejorar futuras contribuciones del rol.”

Este tipo de gestión muy probablemente contribuiría a un impacto significativo del rol y podría abrirle al mismo Oficial de Enlace oportunidades para una carrera promisoría en Gobierno Electrónico. Además podría motivar la adopción del modelo por parte de otras organizaciones, lo cual a su vez podría aumentar el número de profesionales formados en Gobierno Electrónico y otras disciplinas emergentes que puedan ayudar a fortalecer la participación de los ciudadanos en la reforma del Estado.

⁹ <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/50555/1/IDL-50555.pdf> - Visitado por última vez el 25 de febrero de 2013.

Además, a manera ilustrativa, el mismo informe también propone un método para medir el éxito del rol de Oficial de Enlace de acuerdo a las expectativas y percepciones de los diferentes actores que típicamente podría tener un proyecto que adopte el rol. Quizás lo más importante de dicho método son algunos parámetros que se pueden tener en cuenta a la hora de valorar el rol. Dichos parámetros se basaron en los términos de referencia específicamente establecidos en el contrato para el rol dentro del Proyecto CGEA, pero pueden ser una guía útil y adaptable para otros proyectos. Los parámetros tenidos en cuenta fueron:

1. Aprovechamiento de los productos y resultados de los proyectos de investigación financiados por el Programa “El Ciudadano y el Gobierno Electrónico” por parte de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico.
2. Fortalecimiento del interés por la investigación de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico y/o fortalecimiento de los procesos de investigación existentes.
3. Fortalecimiento del vínculo de la oficina de Gobierno Electrónico con la OEA y la Red Gealc para mejorar su capacidad de gestión.
4. 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. Apoyo a la identificación de necesidades de la respectiva oficina de Gobierno Electrónico para la elaboración de estrategias o planes de acción que respondan efectivamente a esas necesidades.
6. Aportes a la comunidad de conocimiento:
 - Identificación de instituciones o redes de instituciones que hacen investigación en el país sobre Gobierno Electrónico;
 - 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 Proyecto CGEA.
7. Apoyo al proceso de evaluación y monitoreo para generar aprendizaje estratégico sobre el rol e identificar patrones de efectividad.

5. DIEZ FACTORES DE ÉXITO PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

Más allá de la descripción del éxito y de posibles métodos para su medición - que a juicio de los autores de este manual solo sirven para establecer expectativas y parámetros a tener en cuenta a la hora de valorar el éxito - desde el punto de vista práctico, lo más importante es dar a conocer algunos factores que puede ayudar a generar las condiciones para que la gestión del rol se pueda considerar exitosa. Dichos factores resultaron fundamentales para superar los múltiples desafíos que surgieron a lo largo del Proyecto CGEA.

Los factores de éxito del rol de Oficial de Enlace se pueden agrupar en cinco áreas: (i) la actitud y la estrategia personal del Oficial de Enlace; (ii) el manejo de las relaciones interpersonales; (iii) la comunicación; (iv) la disposición de la oficina de Gobierno Electrónico a beneficiarse del rol; y (v) la estrategia adoptada por la supervisión administrativa del rol de Oficial de Enlace y por los gestores del Proyecto CGEA. A continuación se mencionan los diez factores de éxito más importantes del rol de Oficial de Enlace identificados en el transcurso del Proyecto CGEA.

En la práctica, el Oficial de Enlace es visto como el máximo responsable de que el rol funcione o no, por lo cual es casi imposible desligar el éxito del rol del éxito personal de quien ejerce el rol de Oficial de Enlace. Por ello los factores de éxito que primero vienen a la mente son aquellos relacionados con *la actitud y estrategia personal del Oficial de Enlace*. Dentro de esta dimensión, vale la pena resaltar los siguientes factores de éxito:

1. **La actitud perseverante del Oficial de Enlace:** En los primeros seis meses del Proyecto CGEA, tres de los cinco Oficiales de Enlace originalmente contratados renunciaron a su contrato. La perseverancia de los que “sobrevivieron” fue fundamental para hacer tangibles los beneficios del rol, especialmente a los ojos de las oficinas de Gobierno Electrónico. La perseverancia – junto con la comunicación oportuna y la actitud proactiva – es un factor crítico que le permite al nuevo Oficial de Enlace sobreponerse a la ambigüedad del rol, especialmente durante los primeros meses de actividades.
2. **La iniciativa propia para integrarse a la dinámica de trabajo y el hacerse útil dentro de la oficina de Gobierno Electrónico:** La iniciativa propia es quizás el factor de éxito más importante dentro de la estrategia personal del Oficial de Enlace, en particular en lo que tiene que ver con integrarse y hacerse útil dentro de la oficina. Dicha iniciativa se refiere al esfuerzo proactivo y constante orientado hacia **la identificación e implementación de procesos de valor** que con el tiempo se vuelvan importantes e incluso críticos para la oficina (la lista algunos procesos identificados e implementados por los Oficiales de Enlace se presenta en el Anexo 2).

La identificación de tales procesos se fue dando de manera gradual y fue totalmente específica al contexto de cada oficina. La mayoría de estos procesos no tuvo relación con el objetivo central del rol (ser nexo entre la investigación y los hacedores de políticas públicas). Los Oficiales de Enlace empezaron haciendo tareas básicas y a medida que fueron ganando confianza, fue aumentando la complejidad de los procesos propuestos. Por ejemplo, en una de las oficinas el Oficial de Enlace notó que a la mayoría de funcionarios, quizás por ser de formación tecnológica, se les dificultaba la redacción de documentos. Entonces empezó a colaborar en la elaboración de varios documentos, desde cartas hasta presentaciones. Con el tiempo su papel se volvió muy útil para su oficina, no tanto por su capacidad de redacción, sino porque a partir de revisar y preparar documentos, desarrolló procesos sofisticados de recopilación y organización sistemática de información sobre Gobierno Electrónico que para la oficina se volvieron muy importantes. Otro Oficial de Enlace se hizo útil porque la oficina observó que mencionar la representación de la OEA tenía un gran poder de convocatoria a la hora de organizar reuniones o charlas sobre Gobierno Electrónico. Entonces el Oficial de Enlace asumió este papel y se volvió una persona de influencia dentro y fuera de la oficina. En un tercer caso, el Oficial de Enlace se volvió un gran mediador de relaciones con organismos de cooperación internacional, con lo cual se abrió un espacio importante en su oficina.

Las *relaciones interpersonales y la comunicación* son también elementos críticos para el rol de Oficial de Enlace. Los principales factores de éxito relacionados con dichos elementos que se identificaron a lo largo del Proyecto CGEA fueron:

3. **El adecuado manejo de la naturaleza política del rol:** El rol de Oficial de Enlace es un rol de influencia que requiere diplomacia y prudencia. Quizás el factor más difícil desde el punto de vista de las relaciones para el Oficial de Enlace es manejar la doble línea de autoridad con la oficina de Gobierno Electrónico y con la supervisión administrativa del proyecto. El tener que reportar a más de un jefe es una tensión inevitable dentro del rol que solo se puede aprender a manejar con la práctica. Una recomendación razonable para lograr este aprendizaje es establecer prioridades en las tareas y mantener una comunicación fluida y prudente, tratando de cumplir con las expectativas tanto del Proyecto que adopte el rol de Oficial de Enlace, como de la oficina de Gobierno Electrónico a la que esté adscrito el Oficial de Enlace, todo ello dentro de plazos claramente establecidos.

“Tener un jefe “virtual” y otro “presencial” fue una experiencia muy interesante. El Gerente de la Red GEALC fue el responsable de nuestro componente dentro del Proyecto y por lo tanto mi supervisor administrativo (o “jefe virtual” porque estaba basado en Uruguay). El Director de ITIGES fue mi supervisor directo dentro de ITIGES. Ambos tienen un rol de jefes, y ambos demandaban un trabajo. Decidir quién es el jefe o quien no, es algo que no creo podría hacer; más bien, quiero pensar en una responsabilidad compartida entre ellos sobre mi trabajo. A lo largo de mi trabajo como Oficial de Enlace nunca tuve problemas de dualidad de mandos, o de lineamientos encontrados o de mala interpretación de autoridad. Sabía mis prioridades, el mandato de la Red GEALC y de ITIGES, y en un equilibrado uso del tiempo y de recursos, ambos entes tuvieron el mismo grado de respuesta y compromiso de mi parte. ¿Cómo determinar mis prioridades?, fácil. La comunicación clara con el Director de ITIGES me daba lineamientos, y las actividades en mi Plan de Trabajo que fueron aprobadas por el Gerente de la Red Gealc, eran prácticamente las que develaban las prioridades”– Oficial de Enlace de El Salvador.

4. **La diversidad de las relaciones:** Durante el Proyecto CGEA, se observó que los Oficiales de Enlace que lograron llegar al término de su contrato establecieron relaciones de trabajo fluidas con personas dentro de todos los grupos de actores (gestores del Proyecto, oficinas de Gobierno Electrónico y otros Oficiales de Enlace). Esto les permitió mantenerse en un grado adecuado de sintonía con los diferentes frentes de acción del Proyecto y así evitar encasillarse en solo algunas actividades e interacciones.
5. **Las relaciones informales:** Aunque todas las relaciones iniciaron como relaciones de trabajo, algunas se convirtieron en amistades en el transcurso del Proyecto. Esto conllevó a que se dieran relaciones informales en las que se compartieron cosas más allá de lo laboral. Dichas relaciones jugaron un papel muy importante en el desempeño de los Oficiales de Enlace porque se volvieron fuente de colaboración y apoyo, así como ágiles canales de comunicación dentro del Proyecto. Estas amistades también ayudaron a ser más soportable la soledad o la sensación de aislamiento del rol de Oficial de Enlace y fueron especialmente importantes para enfrentar situaciones de ansiedad e incertidumbre durante las diferentes fases del Proyecto.

“Reconozco el acompañamiento y apoyo puntual que tuve de la primera Oficial de Enlace de Colombia, quien tuvo a bien compartir consejos y “mejores prácticas” conmigo, y eso no solo enriqueció mi trabajo, sino que también conllevó a una amistad que se mantiene, incluso cuando ella ya no está en el Proyecto” - Oficial de Enlace de El Salvador.

6. **El confidente inesperado:** Cada Oficial de Enlace pudo establecer la suficiente confianza con al menos dos personas con quien pudo compartir abiertamente sus frustraciones, sus temores, sus logros, etc. Estos confidentes fueron actores inesperados. Aunque algunos de ellos no figuraban explícitamente como protagonistas del Proyecto, terminaron jugando un papel importantísimo porque supieron escuchar al Oficial de Enlace, creando espacios de distensión y reflexión, ofreciendo apoyo y animando a los Oficiales de Enlace constantemente. Por ejemplo, dentro de estas personas se destacó la secretaria del supervisor administrativo de los Oficiales de Enlace, quien a pesar de no haber conocido en persona a ninguno de ellos, les fue de gran apoyo a lo largo de todo el Proyecto. Estas personas que actuaron como confidentes ejercieron una influencia crítica para que los Oficiales de Enlace no desertaran en los momentos más difíciles de su gestión.

“Al coordinador del Boletín de Gobierno Electrónico de la OEA lo conocí de una manera muy agradable vía e-mail en el curso virtual de Oficiales de Enlace que cursé sola (dado que me integré al Proyecto posterior al resto de los Oficiales). Rápidamente congeniamos y desde el principio me sentí cómoda mostrándole mis informes sobre los indicadores internacionales de Gobierno Electrónico y otros documentos que han sido de gran valor dentro de mi gestión. Él no solo tuvo a bien leerlos y darme sus comentarios, sino también estuvo enriqueciendo mi trabajo con consejos de su experiencia en el tema de Gobierno Electrónico” - Oficial de Enlace de El Salvador.

7. Otra área muy importante relacionada con los factores de éxito del rol de Oficial Enlace tiene que ver con **la disposición de la Oficina de Gobierno Electrónico a beneficiarse del rol.** El esfuerzo personal del Oficial de Enlace no es suficiente para lograr una gestión exitosa. Funcionarios de algunas de las oficinas de Gobierno Electrónico que tuvieron a cargo la supervisión de Oficiales de Enlace en el marco del Proyecto CGEA, reconocieron lo importante que resulta que las oficinas vean al Oficial de Enlace como alguien capaz de hacer contribuciones valiosas y le den la confianza y el espacio necesarios para que ello ocurra.

“En la oficina de Panamá, al Oficial de Enlace se le dio un grado de confianza y ella lo tomó y lo hizo productivo. ¿Por qué no funcionó en otros países? A veces al rol se le puede ver muy similar a la figura de un pasante o un estudiante. Entonces creo que la falla es de la misma oficina de Gobierno Electrónico que no le da la importancia debida al rol y no lo sabe aprovechar” - Funcionario Oficina de Gobierno Electrónico de Panamá.

Finalmente, la quinta área dentro de la cual se identificaron factores de éxito fue *la estrategia adoptada por la supervisión administrativa del rol de Oficial de Enlace y por los gestores del Proyecto CGEA*. Dentro de esta área se destacan tres factores que fueron determinantes para el éxito de la gestión de rol:

8. **La adaptabilidad que se le permitió al rol por parte de la supervisión administrativa:** Si bien el objetivo principal del rol era ser nexo entre investigación y las políticas públicas, la supervisión administrativa del rol de Oficial de Enlace le dio la suficiente flexibilidad para adaptarse a la realidad y necesidades de cada oficina de Gobierno Electrónico que participó del Proyecto CGEA. Las diferentes adaptaciones observadas se documentaron en el Segundo Informe de Evaluación (Navas, 2011)¹⁰ y se presentan en el Anexo 3 de este Manual. Ello implicó que en ocasiones el rol se concentrara más en atender tareas específicas de la oficina que en cumplir con su objetivo principal. Sin embargo desde una perspectiva estratégica, esto se convirtió en factor de éxito porque les permitió a quienes desempeñaron el rol conocer la oficina, integrarse a su dinámica y hacerse útiles dentro de ella. Una vez logradas estas tres cosas, fue mucho más realista cumplir con el objetivo principal del rol, ya que sin estar plenamente integrado y sin posicionarse dentro de la oficina era prácticamente imposible que el Oficial de Enlace pudiera tener incidencia como nexo efectivo con la investigación.
9. **El momento de contratación de los Oficiales de Enlace y duración del contrato:** Debido a la falta de insumos provenientes de las investigaciones, en la fase inicial del Proyecto los Oficiales de Enlace tuvieron la sensación de haber sido contratados “antes de tiempo”. Sin embargo, hacia el final del proyecto, se evidenció que el haberlos contratado antes de que hubiera insumos fue una buena estrategia, especialmente porque como se mencionó en el punto anterior, les dio tiempo a integrarse a su oficina para poder ejercer influencia una vez los insumos se hicieron disponibles. Dicha integración les permitió establecer los lazos de confianza y la credibilidad suficientes dentro de sus respectivas oficinas para poder convertirse en nexo efectivo entre investigadores y hacedores de políticas públicas. Teniendo en cuenta que establecer la confianza suficiente para ejercer influencia dentro de la oficina le toma a un Oficial de Enlace alrededor de seis meses, para una contribución más significativa del rol, la duración del contrato debería ser de por lo menos de 18 meses, como lo fue en el caso del Proyecto CGEA. Desafortunadamente en el marco de dicho Proyecto los insumos disponibles al término del contrato de los Oficiales de Enlace fueron escasos, lo cual redujo la posibilidad de los Oficiales de Enlace de lograr una incidencia importante en términos de permear políticas de Gobierno Electrónico de sus respectivos países.
10. **La capacitación en Gobierno Electrónico:** La estrategia de capacitación del Proyecto CGEA consistió básicamente en ofrecer una serie de cursos virtuales. Los Oficiales de Enlace tomaron dos cursos obligatorios ofrecidos por la OUI: (i) Planeamiento y evaluación de Gobierno Electrónico; y (ii) Curso Virtual de Oficial de Enlace. Además, los Oficiales de Enlace tuvieron

¹⁰ <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/50553/1/IDL-50553.pdf> - Visitado por última vez el 25 de febrero de 2013.

acceso a otros cursos ofrecidos por la OEA, el BID y el CEDDET (estos últimos a iniciativa propia). Cada Oficial de Enlace tomó entre dos y siete cursos. La lista completa de cursos se presenta en el Anexo 4. En general, los Oficiales de Enlace coinciden en afirmar que el curso Planeamiento y Evaluación de Gobierno Electrónico fue muy útil para adquirir y entender los conceptos más importantes de Gobierno Electrónico. El Curso Virtual de Oficial de Enlace resultó demasiado teórico por no existir una experiencia previa, pero en su momento sirvió para establecer alguna comunicación entre los Oficiales de Enlace que iniciaban el programa. Según los mismos Oficiales de Enlace, los cursos adicionales fueron bastante enriquecedores. A pesar de haber sido solo a nivel teórico por no haber contado con una referencia práctica, se considera que la capacitación fue un factor de éxito fundamental porque les permitió a los Oficiales de Enlace:

- Adquirir y comprender los conceptos fundamentales de Gobierno Electrónico para posicionarse dentro de sus respectivas oficinas;
- Adquirir conocimiento acerca de bases metodológicas de Gobierno Electrónico.
- Tener una noción más amplia acerca de las experiencias y tendencias regionales y globales de Gobierno Electrónico.
- Adquirir una visión multidisciplinaria del tema.
- Establecer una red importante de contactos en el tema.

“La capacitación constante es un tema importante dentro de toda esta maquinaria del Proyecto. Es de gran importancia que los Oficiales de Enlace se alimenten con información, técnicas, conocimientos y estrategias por medio de capacitaciones y el intercambio de experiencias. Recomiendo que la próxima generación de Oficiales de Enlace cuente con una capacitación básica en Gobierno Electrónico (con el curso de Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico de la OEA), así como otros cursos del campus virtual, y que éstos sean de obligatorio cumplimiento para el Oficial. Por otro lado, la iniciativa de los oficiales en buscar capacitación que enriquezca su trabajo es vital. También es importante que los oficiales encontremos la forma de traducir lo aprendido hacia las oficinas de Gobierno Electrónico.” - Oficial de Enlace de El Salvador.

“Además de capacitar al Oficial de Enlace, sería bueno que también preparen a los funcionarios de las Oficinas de Gobierno Electrónico para que puedan entender el rol y puedan aprovechar mejor el trabajo del Oficial” - Oficial de Enlace de Colombia.

6. PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

La identificación de los factores de éxito es una parte muy importante del aprendizaje logrado con respecto a la implementación del rol de Oficial de Enlace. Sin embargo hubo otras lecciones aprendidas que vale la pena mencionar:

- **Validación de la viabilidad del rol:** El rol de Oficial de Enlace empezó como un modelo meramente teórico cuya implementación *a priori* se vislumbraba bastante compleja. Sin lugar a dudas, uno de los aportes más importantes del Proyecto CGEA fue que permitió demostrar la viabilidad del rol de Oficial de Enlace en la práctica. Además, según la apreciación del gerente de la Red Gealc, el Proyecto también permitió comprobar que el rol de Oficial de Enlace puede llegar a ser un mecanismo de incidencia en política pública más eficiente en cuanto a la utilización de recursos financieros y tiempo que otros métodos, tales como talleres y conferencias regionales para difundir hallazgos de investigación.
- **El éxito del rol de asunto de dos:** En el transcurso del Proyecto CGEA, se pudo observar que el buen funcionamiento del rol depende principalmente de dos voluntades: la del Oficial de Enlace y la de la oficina de Gobierno Electrónico que recibe al oficial. La actitud proactiva del oficial para hacerse útil es vital, pero de poco sirve si la oficina no le da cabida al rol. Durante el Proyecto hubieron oficinas que ni siquiera le asignaron un espacio físico al oficial y otras que a pesar de dárselo no vieron el rol como una fuente importante de contribución. En otros casos, el Oficial de Enlace, a pesar de contar con un espacio razonable, no demostró el compromiso ni la iniciativa suficientes para hacer una contribución relevante. El rol fue inviable bajo todos estos escenarios descritos. En general, se observó que las oficinas de Gobierno Electrónico con un grado de desarrollo bajo o medio y con una estructura organizacional no muy rígida son las que parecen ofrecer las mejores condiciones para un buen funcionamiento del rol.
- **El Oficial de Enlace tiene que “ganarse el derecho a piso” para llegar ser efectivo:** La plena inserción de un Oficial de Enlace como agente efectivo de incidencia en políticas públicas dentro de una oficina gubernamental, más allá que ocupar un espacio físico en la oficina, implica ganarse la confianza del entorno y aprender a desenvolverse en el ambiente político y cultural de la oficina. Para ello, el Oficial de Enlace debe lograr tres cosas: (i) familiarizarse con el funcionamiento la oficina; (ii) integrarse a su dinámica; y (iii) hacerse útil dentro de ella. Una vez logradas estas tres cosas, es mucho más realista pensar en cumplir con el objetivo principal del rol, ya que sin estar plenamente integrado y sin posicionarse dentro de la oficina, es prácticamente imposible que el Oficial de Enlace sea escuchado por quienes toman las decisiones.

- **El estatus del Oficial de Enlace:** Dado que el cargo de Oficial de Enlace es un cargo destinado a influir dentro de un ambiente político, el estatus del rol es crucial desde el principio. Dentro del Proyecto CGEA, hubo factores que desfavorecieron dicho estatus. Por ejemplo, el título de “joven investigador” con el que inicialmente fue presentado el rol hizo que fuera rotulado negativamente en algunas oficinas de Gobierno Electrónico, dando a entender que el cargo iba a ser desempeñado por una persona inexperta que iba a estar haciendo investigación. Adicionalmente la presentación de los oficiales ante las autoridades de las oficinas se hizo de manera informal descuidando detalles de manejo de expectativas, líneas de autoridad o simplemente impidiendo que el oficial se sintiera acompañado y respaldado el primer día de labores. Es muy importante que los gestores de un proyecto inviertan tiempo haciendo una buena presentación de la persona que tome el cargo de Oficial de Enlace porque así se le da un estatus alto al rol desde el inicio dentro de la oficina. Un elemento positivo que favoreció muchísimo a los Oficiales de Enlace dentro del Proyecto CGEA fue el sello institucional que tenían como funcionarios de la OEA, lo cual fue reconocido como factor a favor por parte de casi todas las Oficinas de Gobierno Electrónico que participaron en el Proyecto.
- **Relación previa del Oficial de Enlace con la oficina de Gobierno Electrónico:** Según lo observado en el Proyecto CGEA, es preferible que quien ejerza el rol de Oficial de Enlace sea una persona sin vínculos previos con la oficina de Gobierno Electrónico en la cual cumplirá su contrato. La razón es que es prácticamente imposible desligar al funcionario de su cargo anterior para que de un momento a otro sea visto como Oficial de Enlace. El caso observado en el Proyecto fue el de un programador de una oficina de Gobierno Electrónico que fue contratado en doble función (es decir sin dejar su cargo previo) como Oficial de Enlace. Si bien esta persona hizo el intento de actuar como Oficial de Enlace, a los ojos de las directivas de la oficina nunca dejó de ser el programador de siempre. Además se presentaron muchos inconvenientes a nivel del cumplimiento de sus responsabilidades, tanto como funcionario de la oficina como Oficial de Enlace. Esta situación desfavorable podría estar directamente relacionada con el estatus del funcionario que pasa a ser Oficial de Enlace.¹¹ Es también poco recomendable que el Oficial de Enlace sea contratado como funcionario de la oficina de Gobierno Electrónico durante el cumplimiento de su contrato, pues ésto aumenta las complicaciones en cuanto a líneas de autoridad y cumplimiento de funciones. Lo deseable es que el Oficial de Enlace sea contratado después de cumplir su contrato.

¹¹ En otro proyecto en el que se usó el rol de Oficial de Enlace, se contrató a una persona que había sido abogada de la oficina a la cual fue asignada. Esta persona gozaba de un estatus bastante alto dentro de la oficina, lo cual le ayudó mucho como Oficial de Enlace. Sin embargo esta persona no ejerció doble cargo. Es decir que renunció al cargo que tenía dentro de la oficina antes de ser contratada como Oficial de Enlace.

- **El contacto personal favorece la comunicación:** Dentro del Proyecto CGEA, los Oficiales de Enlace trabajaron en diferentes países y el supervisor administrativo también estaba ubicado en otro país. El encuentro personal en reuniones cara a cara contribuyó mucho a mejorar la comunicación, sobre todo entre los Oficiales de Enlace y los demás actores del proyecto. Estos encuentros permiten compartir aspectos personales más allá de las funciones laborales y estrechan los lazos de confianza entre las personas. Todo esto ayuda a establecer y/o fortalecer las relaciones informales, las cuales sin duda mejoran la comunicación, el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes componentes de un proyecto.
- **Formación profesional del Oficial de Enlace:** En general se observa una mayor efectividad en el ejercicio del rol por parte de profesionales de las Ciencias Sociales (ciencias políticas, economía, sociología, etc) que por parte de profesionales técnicos (ingenieros de sistemas, técnicos informáticos, etc). No sería muy prudente tratar de profundizar en una explicación al respecto pero se puede sugerir que las oficinas de Gobierno Electrónico tienden a tener más funcionarios formados en áreas técnicas que en el área social. Por lo tanto, la incorporación de un Oficial de Enlace formado en Ciencias Sociales parece traer una visión y unos conceptos que complementan y enriquecen el talento humano de la oficina.

7. PERFILES DESEABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ROL

A manera de guía para organizaciones o proyectos que quieran implementar el rol de Oficial de Enlace, según lo observado a lo largo del Proyecto CGEA en esta sección se describen los perfiles deseables de: (i) el candidato a Oficial de Enlace, la oficina de Gobierno Electrónico dentro de la cual se inserte un Oficial de Enlace; y (iii) el candidato al cargo de supervisor administrativo del rol.

PERFIL DESEABLE DEL OFICIAL DE ENLACE

El proceso de selección para contratar a un Oficial de Enlace debe apuntar a encontrar el siguiente perfil en los candidatos:

- Profesional joven (30 años o menos), preferiblemente formado en ciencias sociales (Ciencias Políticas, Economía, Derecho, Sociología, etc).
- Persona con una actitud altamente proactiva y perseverante, dispuesta a asumir liderazgo cuando sea pertinente.
- Con experiencia laboral previa. Alguna experiencia en el sector público sería una ventaja.
- Persona sin vínculos anteriores a la oficina donde va a trabajar.
- Persona con un alto grado de responsabilidad y excelente manejo de las relaciones interpersonales, que sepa actuar con prudencia y diplomacia.

- Persona con excelente capacidad de comunicación oral y escrita.
- En general se observa una tendencia a que las mujeres desempeñen mejor el cargo que los hombres, aunque este punto no se puede generalizar.

PERFIL DESEABLE DE LAS OFICINAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

El perfil de oficina de Gobierno Electrónico en el que mejor parece funcionar el rol de Oficial de Enlace tiende a reunir las siguientes características:

- Oficina de tamaño pequeño a mediano, con un nivel de desarrollo bajo a medio.
- Estructura organizacional no muy rígida.
- Cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación.
- Estructura jerárquica no excesivamente autoritaria ni competitiva, más bien orientada al trabajo en equipo.
- Directivas de mente abierta que tengan la disposición a valorar el rol de Oficial de Enlace y acoger al oficial como alguien capaz de hacer contribuciones importantes.
- Directivas dispuestas a asignarle al Oficial de Enlace un supervisor operativo con interés y disponibilidad para apoyar al Oficial de Enlace y sacar el máximo beneficio del rol.

PERFIL DESEABLE DEL SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DEL ROL

El trabajo del supervisor administrativo del rol es más complejo de lo que aparenta ser. Si bien su contacto con el Oficial de Enlace no es diario, su disponibilidad y disposición son vitales para transmitirle confianza y respaldo. Más que un jefe, el supervisor administrativo del rol debe ser un consejero o mentor del Oficial de Enlace, aunque obviamente sin renunciar a su autoridad. En el contexto de la implementación de un proyecto, la persona que asuma el cargo de supervisor administrativo de un Oficial de Enlace debería tener el siguiente perfil:

- Excelente capacidad de comunicación.
- Excelente organización para mantener el flujo de comunicación adecuado, la carga de trabajo de los Oficiales de Enlace a un nivel razonable, y dar cumplimiento a todos los trámites burocráticos dentro del proyecto (pagos puntuales a los Oficiales de Enlace, cartas de apoyo o respaldo, posible canalización de recursos a las oficinas donde se encuentren los oficiales, etc).
- Excelente conocimiento del tema del proyecto (Gobierno Electrónico en el caso del Proyecto CGEA).
- Mente flexible y buena capacidad de adaptación de tal forma que se sienta cómoda operando bajo condiciones de incertidumbre.
- Orientada al aprendizaje más que a buscar resultados rígidos.
- Bueno consejero y buen facilitador de aprendizaje.
- Templanza a la hora de ejercer autoridad.

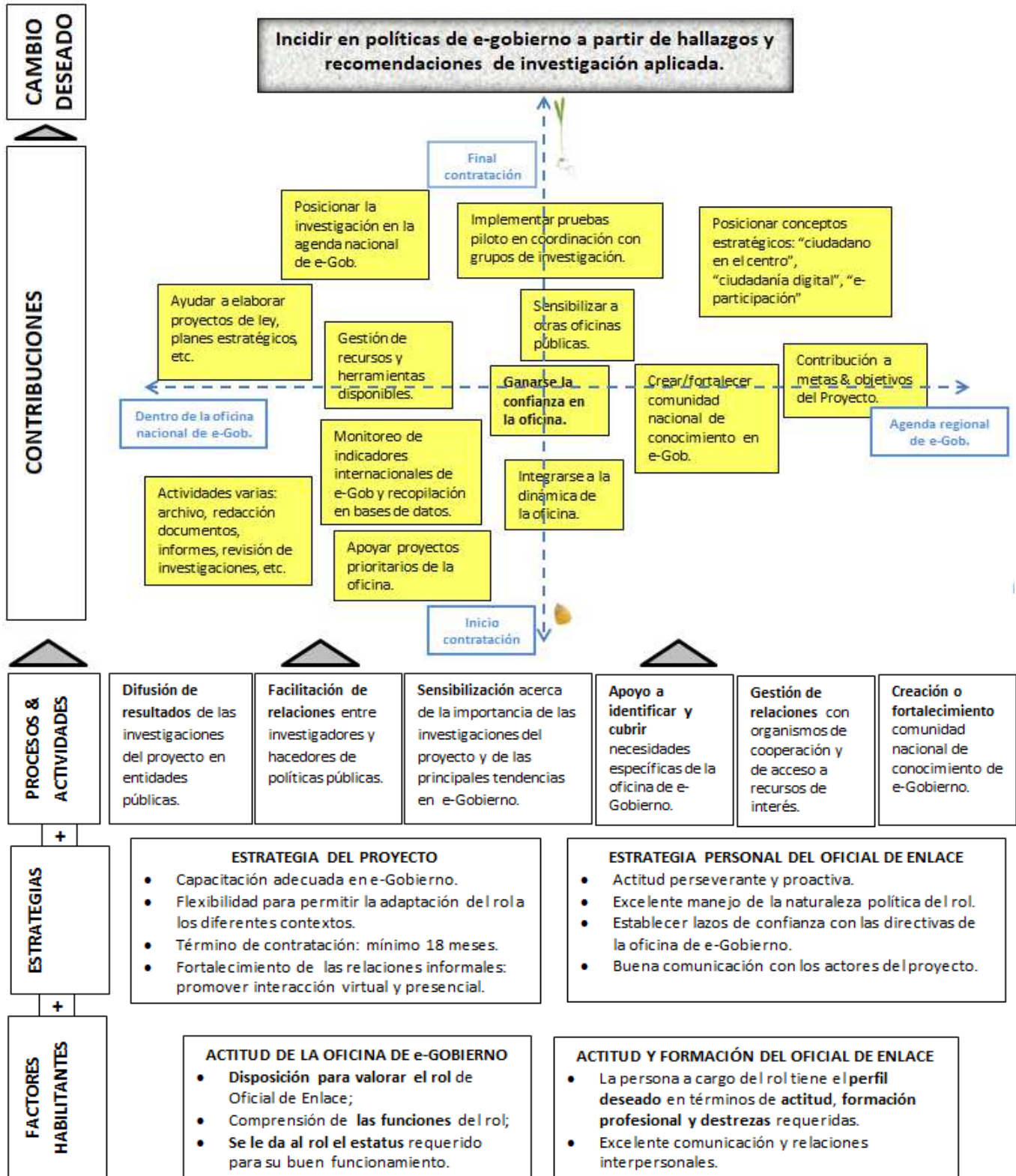
8. LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA ESENCIALES PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE

Hasta el momento, el rol de Oficial de Enlace ha existido dentro de proyectos que la participación de oficinas gubernamentales, las cuales tienen diferentes necesidades, intereses y formas de operar. Teniendo en cuenta esta observación, se puede decir que en esencia, unos términos de referencia adecuados para el rol de Oficial de Enlace deben apuntar a satisfacer de manera equilibrada los intereses tanto del proyecto como de las oficinas públicas que participen en el mismo. En el caso del Proyecto CGEA, los términos de referencia se plantearon con base en la conceptualización teórica del rol de Oficial de Enlace. Quizás por la novedad misma del rol, hubo falta de claridad en varios aspectos, especialmente para las oficinas de Gobierno Electrónico. Sin embargo esta primera experiencia ofrece una oportunidad para reflexionar acerca de cómo plantear unos términos de referencia que respondan a las necesidades e intereses de los principales actores de un proyecto.

Tal reflexión sugiere que en vez de plantear unos “*términos de referencia esenciales y universales*” para futuras generaciones de Oficiales de Enlace, lo valioso sería más bien tratar de identificar las áreas de acción relevantes para el rol con sus respectivos procesos esenciales, a partir de los cuales futuros proyectos puedan formular términos de referencia que se ajusten a sus objetivos. Con base en la experiencia del Proyecto CGEA, en el Anexo 5 se presentan ocho áreas de acción dentro de las que debe operar un Oficial de Enlace, así como diez procesos esenciales relacionados a dichas áreas. También se ilustra como se plasmaron esos procesos a través de los términos de referencia para tratar de implementarlos durante del Proyecto CGEA.

Cabe sugerir que una buena práctica sería que al inicio de cada proyecto, los gestores del mismo y las oficinas a las cuales estarán asignados los Oficiales de Enlace revisen esta lista de procesos para identificar de manera conjunta los tres o cuatro procesos que serían absolutamente prioritarios en el marco del proyecto. Los demás serían considerados no críticos o incluso eliminados. Una vez establecidas estas prioridades, conjuntamente podrían ponerse de acuerdo en los términos de referencia definitivos. Este ejercicio muy probablemente les ayudará a las oficinas a entender mejor el rol y a aclarar expectativas. Igualmente podría ayudar al reducir el nivel de incertidumbre del Oficial de Enlace al tomar posesión del cargo.

9. HACIA UNA TEORIA DEL CAMBIO PARA EL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN GOBIERNO ELECTRÓNICO



La teoría del cambio es una representación esquemática que busca ilustrar cómo podría generarse un cambio deseado dentro de un determinado sistema. Tomando la experiencia obtenida en el Proyecto CGEA y la teoría del cambio sugerida por tres Oficiales de Enlace para el rol en sus respectivas oficinas de Gobierno Electrónico, se propone una teoría del cambio general para describir como el rol de Oficial de Enlace podría convertirse en un mecanismo para incidir en políticas de Gobierno Electrónico a partir de la investigación

La teoría del cambio propuesta asume que el rol funcionaría dentro de un proyecto similar al CGEA, cuyos objetivos generales serían contribuir al avance del Gobierno Electrónico en una determinada región. En esencia, la teoría del cambio sugiere que el rol estaría fundamentado en tres elementos: **factores habilitantes**, **estrategias**, y un conjunto de **procesos y actividades**. Los factores habilitantes más importantes se refieren a la actitud de la oficina de Gobierno Electrónico que recibe al Oficial de Enlace y a la actitud y formación profesional del mismo oficial. Las estrategias contemplan tanto la estrategia adoptada por el Proyecto para hacer funcionar el rol, como la estrategia personal del Oficial de Enlace para integrarse a la oficina de Gobierno Electrónico. Los procesos y actividades son aquellos definidos de antemano mediante los términos de referencia del contrato de los Oficiales de Enlace más los que puedan surgir dentro de las responsabilidades del Oficial de Enlace en su respectiva oficina.

La combinación de estos elementos conlleva a unas **contribuciones**, las cuales se dan dentro de dos dimensiones: tiempo y ámbito. Tomando lo aprendido en el transcurso del Proyecto CGEA, en la dimensión “tiempo”, se presentan ejemplos de algunas contribuciones que pueden darse al principio del periodo de contratación del Oficial de Enlace y de otras contribuciones que más probablemente se darían hacia la mitad o el final. Dentro de la dimensión “ámbito”, se presentan contribuciones que pueden darse dentro de la oficina de Gobierno Electrónico y contribuciones que pueden darse por fuera de la oficina y que están más relacionadas al ámbito del Proyecto, las cuales se supone estarían orientadas a contribuir al tema de Gobierno Electrónico en una región. Algunas contribuciones se ubican en los dos ámbitos porque atienden demandas tanto de la oficina como del Proyecto. Una contribución central es la generación de confianza por parte del Oficial de Enlace dentro de la oficina. Sin ella es difícil que el rol cobre trascendencia.

A largo plazo, como resultado de las contribuciones del rol de Oficial de Enlace, es muy probable que se llegue a generar el **cambio deseado**, que es la incidencia en políticas de Gobierno Electrónico a partir de hallazgos y recomendaciones de investigación. La medida en que esto ocurra es imprevisible y lo más probable es que varíe de un país a otro, ya que depende de muchísimos factores imposibles de controlar y prever.

A manera de ilustración, el trabajo del Oficial de Enlace se puede comparar con una semilla que se siembra en cada oficina de Gobierno Electrónico. Se presume que si se siembra en “suelo fértil”, esa semilla germinará durante el periodo de trabajo del Oficial de Enlace y seguirá creciendo aún después de que el oficial termine su contrato. “Suelo fértil” se refiere unas condiciones adecuadas en términos de: (i) la actitud tanto de la oficina de Gobierno Electrónico como del Oficial de Enlace; (ii) estrategias adecuadas de implementación; y (iii) procesos que conlleven a contribuciones relevantes. El fruto de la planta sembrada, el cual correspondería a la medida en que el trabajo del Oficial de Enlace incida sobre las políticas de Gobierno Electrónico, dependerá de las condiciones en las cuales la planta se desarrolle dentro de la oficina a mediano y largo plazo.

10. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones con respecto al rol de Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico obtenidas a partir de la experiencia del rol en el marco del Proyecto CGEA son las siguientes:

1. El rol de Oficial de Enlace es un modelo viable con un potencial interesante para incidir en políticas de Gobierno Electrónico y aparentemente más eficiente en términos de recursos económicos y tiempo que otros modelos como talleres regionales, conferencias, etc.
2. La noción de “éxito” de la gestión del rol de Oficial de Enlace y su respectiva medición son complejas porque deben considerar múltiples dimensiones y porque el rol debe atender las necesidades y expectativas de diferentes actores. En el caso del Proyecto CGEA, los principales beneficiarios del rol fueron las oficinas de Gobierno Electrónico y los gestores del Proyecto. En general, el rol logró cumplir con la mayoría de las expectativas de los actores involucrados, por lo cual el desempeño del rol se percibió como exitoso.
3. Los factores de éxito del rol de Oficial de Enlace más importantes tienen que ver con el perfil y la actitud de la persona que ejerce el rol; la buena disposición de las oficinas de Gobierno Electrónico de apreciar el potencial del rol y darle el espacio necesario para aprovechar dicho potencial; y la flexibilidad de la supervisión administrativa del rol para permitirle que se adapte al contexto específico de la oficina de Gobierno Electrónico de cada país. Estos tres factores incluyen dimensiones estratégicas de mucha importancia como lo son el manejo de relaciones interpersonales y de la comunicación, así como la capacitación de los Oficiales de Enlace.
4. Como primera experiencia del rol de Oficial de Enlace en Gobierno Electrónico, el Proyecto CGEA sirvió para generar un aprendizaje estratégico importante que permitió identificar patrones de efectividad interesantes del rol, así como sus principales desafíos. Por ejemplo, se observó que, en general, la gestión exitosa del rol de Oficial de Enlace depende de la plena integración del oficial a la dinámica de la oficina y de que pueda establecer un alto grado de confianza con las directivas porque solo así podría llegar a hacer contribuciones relevantes que le permitan convertirse en una persona de influencia. Esta experiencia también permitió describir el perfil idóneo que se debe buscar tanto en los candidatos que aspiren al rol de Oficial de Enlace, como en las oficinas de Gobierno Electrónico que deseen tener un oficial. En cuanto a los principales desafíos del rol, se destacan el tener que aprender a manejar las tensiones determinadas por la doble agenda de trabajo y la doble línea de autoridad dentro de la cual debe operar el Oficial de Enlace, todo lo cual demanda una actitud proactiva, prudencia y paciencia de parte del oficial.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo aprendido a través del Proyecto CGEA, se pueden hacer las siguientes observaciones y recomendaciones que pueden resultar útiles para futuras experiencias del rol de Oficial de Enlace como mecanismo de incidencia en políticas de Gobierno Electrónico:

1. El rol de Oficial de Enlace necesita mínimo seis meses (pero más realísticamente cerca de un año) para establecer los lazos de confianza necesarios para incidir en políticas públicas. Por lo tanto, para aumentar el impacto del rol de Oficial de Enlace, sería importante considerar un periodo de contratación de dos años, divididos en al menos dos fases. La fase 1 (primer año) apuntaría principalmente a la integración del Oficial de Enlace a la dinámica de la oficina, a establecer relaciones de confianza con las directivas de la misma y a empezar a difundir las recomendaciones producto de la investigación. La fase 2 (segundo año) estaría orientada a impulsar la puesta en práctica de algunas de dichas recomendaciones, a documentar su impacto y a intercambiar experiencias con otros países.
2. En lugar de tratar de definir términos de referencia esenciales o ideales para el rol de Oficial de Enlace, lo más importante es identificar y documentar los procesos esenciales del rol para considerarlos, analizarlos, priorizarlos y adaptarlos al contexto de futuros proyectos que quieran adoptar el rol de Oficial de Enlace. Esta contextualización de los procesos debería hacerse de manera conjunta con las oficinas de Gobierno Electrónico que participen en cada proyecto para permitir que dichos procesos también se adapten al contexto, necesidades e intereses de cada oficina participante.
3. Todo programa que busque adoptar el rol de Oficial de Enlace como mecanismo para incidir en políticas públicas, debe ser selectivo con las oficinas a las que se asigne un Oficial de Enlace. Es recomendable establecer criterios que de alguna manera permitan predecir la capacidad y la disposición de la oficina de ofrecer el mínimo de condiciones que favorezcan el adecuado desempeño del rol. Algunos elementos a considerar son el tamaño y grado de desarrollo de la oficina, el clima organizacional, el periodo político (mejor que no se vislumbren grandes cambios durante el periodo de contratación de rol), etc.
4. En cuanto al perfil de los candidatos a Oficial de Enlace, se recomienda dar prioridad a personas formados en ciencias sociales, como ciencias políticas, economía, derecho, etc. Se deben buscar individuos con excelentes relaciones interpersonales, que toleren el trabajo bajo presión y condiciones de incertidumbre, y que tengan actitud proactiva y orientación a tomar iniciativa propia.

5. Como supervisor administrativo del rol, se recomienda designar a una persona de mente flexible que pueda aceptar que los contextos únicos de las oficinas requieren diferentes actividades por parte de los Oficiales de Enlace, pero sin perder de vista el objetivo esencial del rol – es decir, la incidencia en políticas públicas. El perfil de un mentor paciente y organizado que retroalimente constantemente el trabajo del oficial de enlace parece mejor que el perfil clásico de un jefe laboral.
6. La presentación inicial del Oficial de Enlace y la explicación detallada de los alcances del rol a la oficina de Gobierno Electrónico son críticos para una adecuada integración de quien ejerce el rol a la oficina, especialmente porque establece claridad con respecto a expectativas, responsabilidades y manejo de la doble agenda con la que debe cumplir el Oficial de Enlace. Por eso se recomienda que cada proyecto que adopte la figura del rol de Oficial de Enlace invierta el tiempo necesario y elija cuidadosamente la mejor forma de presentar ante la oficina de Gobierno Electrónico tanto el rol como a la persona que lo va a ejercer.
7. A medida que se adquiera más conocimiento acerca de los patrones de efectividad del rol, sería deseable ir mejorando el material de capacitación con el que se entrena a los Oficiales de Enlace, especialmente en el aspecto práctico. Por ejemplo, este manual podría ser de utilidad para futuros Oficiales de Enlace.
8. Hay varios proyectos en la región que han adoptado el rol de Oficial de Enlace en los últimos dos años en diferentes áreas: Gobierno Electrónico, compras gubernamentales y salud. Aunque en todos los casos el principal objetivo ha sido el incidir en políticas públicas a partir de hallazgos y recomendaciones de investigación académica, el rol se viene adoptando bajo diferentes nombres (oficial de enlace, investigador junior y profesional joven). Se recomienda unificar el nombre del rol para hacerlo más “reconocible” por parte de entidades públicas y de agencias de cooperación. Igualmente sería muy importante hacer estudios entre diferentes proyectos para aprender más acerca del rol y así aumentar su capacidad de impacto.

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 en las Américas – Un proyecto presentado a Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo*. <http://www.oui-iohe.org/webcolam/images/pdf/convocatoria.pdf> Ultimo acceso al sitio: Febrero 2, 2013.

OEA & OUI (2011). *El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las América*. Boletín virtual difundido entre los participantes del Proyecto.

Navas, J. (2012). *Tercer Informe de Evaluación – Componente Oficiales de Enlace*. Proyecto CGEA. Informe entregado a las siguientes organizaciones: OEA, OUI y IDRC.

Navas, J. (2012). *Informe Final de Evaluación – Componente Oficiales de Enlace*. Proyecto CGEA. Informe entregado a las siguientes organizaciones: OEA, OUI y IDRC.

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.

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

ANEXO 1: ENTREVISTAS CON ALGUNOS OFICIALES DE ENLACE DEL PROYECTO CGEA

Oficial de Enlace de Panamá

¿Cuál cree Usted que fue su contribución más importante como Oficial de Enlace a su oficina de Gobierno Electrónico?

Mi contribución más importante fue haber logrado que la AIG (oficina de Gobierno Electrónico de Panamá) reconociera el proyecto MGOV2¹² como referencia para el aumento de la e-participación en Latinoamérica. En la actualidad MGOV2 es una referencia para el proyecto Panamá Móvil de la AIG porque ha permitido identificar buenas prácticas en el marco de participación ciudadana, ontologías y uso de redes sociales para iniciativas de la AIG, tales como el Plan Maestro de Gobierno Electrónico de Panamá. Prueba de ello es que mGOV2 es pilar del proyecto piloto que adelanta la AIG (con el apoyo del COLAM), para la implementación de dicho plan maestro en cuanto al fortalecimiento de la participación ciudadana a través de SWAPP (Social Web Applications), las cuales permiten dinamizar relaciones entre los tomadores de decisiones. El proyecto mGOV2 también fue dado a conocer a otras entidades públicas como el Ministerio de Comercio e Industria, Registro Público, Universidad de Panamá, etc.

¿En qué medida cree Usted que el éxito del rol es independiente del éxito de la persona que ejerce el cargo?

Yo considero que soy una facilitadora, y que el éxito depende del equipo según la manera en que se reciba la información, se profundice en ella y se adopte una idea para tomarla y concebirla como parte de un eje acción que puede generar un margen de competitividad.

¿Qué virtud suya fue la que más le ayudó a ejercer el rol de Oficial de Enlace?

La paciencia.

¹² <http://mgov2.oui-iohe.org/>

Oficial de Enlace de Panamá

¿Cuál cree Usted que fue su contribución más importante como Oficial de Enlace a su oficina de Gobierno Electrónico?

Con respecto a la contribución más importante del rol de Oficial de Enlace en El Salvador, concluyo que hay dos dimensiones: por un lado, se logró demostrar que el modelo de Oficial de Enlace sí funcionó en El Salvador, es decir, los esfuerzos de la Red GEALC y sus aliados para el diseño del Proyecto CGEA no fue en vano. Este funcionamiento me permitió dinamizar el uso de las herramientas y apoyos de la Red GEALC en el país, así como proveerle a la Red GEALC información actualizada y útil del entorno de Gobierno Electrónico en El Salvador. Mientras que por el lado de aportes a la oficina nacional de Gobierno Electrónico, pienso en la mención de uno de los funcionarios de la oficina al referirse al rol de Oficial de Enlace como el “ancla de Gobierno Electrónico” en la oficina. Esta apreciación resume el valor de la información, análisis, gestiones de cooperación y el apoyo que como Oficial de Enlace logré darle a la ITIGES a fin de promover el Gobierno Electrónico como un mecanismo de transparencia (sobre todo con la reciente entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información Pública) en la sociedad.

¿Cómo cree que influyó su formación profesional en su ejercicio del rol de Oficial de Oficial de Enlace?

Cuando ingresé al Proyecto temí que mi formación académica en el área social no me permitiera entender plenamente el impacto del Gobierno Electrónico en la gestión pública y en las dinámicas sociales. Para mi sorpresa, descubrí que el Gobierno Electrónico es un tema tan económico que me sentí como pez en el agua.

¿Qué factores de éxito destacaría Usted para el rol de Oficial de Enlace?

A lo largo de mi gestión como Oficial de Enlace he logrado descubrir dos factores que son importantes para esta labor, en base a mi experiencia: 1) proporcionarle a la oficina nacional de Gobierno Electrónico una visión económica y/o social es de gran valor para “traducir” el paquete informático en un lenguaje macro de impacto, y 2) es absolutamente indispensable que los Oficiales de Enlace abramos oídos antes de abrir la boca; la experiencia de las oficinas de Gobierno Electrónico es tan amplia que antes de pretender ser el apoyo o el enlace en la materia, debemos aprender de la oficina, de la visión, de sus proyectos, de su quehacer y de sus planes. En este punto, adoptar el sentido de pertenencia con la oficina es indispensable para hacer un trabajo como Oficial de Enlace. De lo contrario es como apoyar un esfuerzo en el que no se cree. Indudablemente, una combinación entre el profesionalismo y buen humor del Oficial de Enlace es la clave del éxito; y en este sentido, considero que la experiencia laboral debería ser un factor muy importante a la hora de contratar un oficial.

¿Qué virtud suya cree Usted que fue la que más le ayudó a ejercer el rol de Oficial de Enlace satisfactoriamente?

La responsabilidad. Al momento de firmar el contrato con la OEA adquirí el compromiso de llevar a buen cumplimiento la misión encomendada, pero también me comprometí con el Gobierno de mi país a apoyar los esfuerzos en Gobierno Electrónico. Debo confesar que hubo momentos en los que realmente me sentí “medio perdida”. Sin embargo mantuve en mente siempre mi compromiso, mi responsabilidad. Así, aunque una actividad fuera grande, pequeña, impactante, rutinaria, decisiva o simplemente informativa, procuré ser responsable, y al hacerlo, todo tuvo un sentido.

¿En algún momento tuvo la sensación de estar perdida o confundida dentro del rol e Oficial de Enlace? ¿Cómo enfrentó esta situación?

Reconozco el acompañamiento y apoyo puntual que tuve de la primera Oficial de Enlace de Colombia, quien tuvo a bien compartir consejos y “mejores prácticas” conmigo, y eso no solo enriqueció mi trabajo, sino que también conllevó a una amistad que se mantiene, incluso cuando ella ya no está en el Proyecto. Recuerdo que antes de tener un listado de “entregables”, las actividades estaban más encaminadas al día a día. Era muy fácil “perdersé” en el quehacer, era fácil desviarse entre tantas cosas o no priorizar lo importante. En esos momentos, volvía a mi plan de trabajo que había tenido el visto bueno de la oficina de Gobierno Electrónico y de la Red Gealc, y escribía mis quehaceres y los iba evaluando en impacto, rapidez o beneficio. Así era definitivamente más fácil “volver al camino” ante esos momentos de “confusión”.

¿Cuáles fueron las tres personas que más le ayudaron a ejercer su cargo? ¿Por qué?

Si pudiera identificar tres personas claves dentro de mi trabajo, estas serían: (i) el Director de ITIGES; (ii) el Evaluador del Componente de Oficiales de Enlace del Proyecto CGEA; y (iii) el Coordinador del Boletín de Gobierno Electrónico de la OEA (entre muchas otras responsabilidades).

El Director de la ITIGES es el ícono de Gobierno Electrónico dentro del Gobierno de El Salvador. Su experiencia, confianza e inclusión hacia mi trabajo ha sido determinante para el buen cumplimiento de las expectativas dentro de mi trabajo. De inicio a fin de mi gestión como Oficial de Enlace, él ha sido el que más ha empujado el engranaje del Proyecto CGEA en el país.

El Evaluador tomó la tarea de evaluar el componente de Oficiales de Enlace, pero nos dio en el camino información procesada, analizada y estratégica sobre el panorama general del Proyecto; su capacidad de presentar la información y la astucia de identificar los hitos relevantes fueron de gran valor para mi trabajo. Cuando nos hacía reflexionar sobre nuestras actividades o sobre los retos y aciertos de nuestros trabajos, de una manera indirecta estaba dándonos la oportunidad de reconocer oportunidades de mejora y/o hechos potenciales de éxito.

Al coordinador del Boletín de Gobierno Electrónico de la OEA lo conocí de una manera muy agradable vía email en el curso virtual de Oficiales de Enlace que cursé sola (dado que me integré al Proyecto posterior al resto de los Oficiales). Rápidamente congeniamos y desde el principio me sentí cómoda mostrándole mis informes sobre los indicadores internacionales de Gobierno Electrónico y otros documentos que han sido de gran valor dentro de mi gestión. Él no solo tuvo a bien leerlos y darme sus comentarios, sino también estuvo enriqueciendo mi trabajo con consejos de su experiencia en el tema de Gobierno Electrónico.

¿A quién percibió Usted como jefe mientras ejerció el rol de OE? ¿Cómo determinó Usted la prioridad de sus actividades?

Tener un jefe “virtual” y otro “presencial” fue una experiencia muy interesante. El Gerente de la Red GEALC fue el responsable de nuestro componente dentro del Proyecto y por lo tanto mi supervisor administrativo (o “jefe virtual” porque estaba basado en Uruguay). El Director de ITIGES fue mi supervisor directo dentro de ITIGES. Ambos tienen un rol de jefes, y ambos demandaban un trabajo. Decidir quién es el jefe o quien no, es algo que no creo podría hacer; más bien, quiero pensar en una responsabilidad compartida entre ellos sobre mi trabajo. A lo largo de mi trabajo como Oficial de Enlace nunca tuve problemas de dualidad de mandos, o de lineamientos encontrados o de mala interpretación de autoridad. Sabía mis prioridades, el mandato de la Red GEALC y de ITIGES, y en un equilibrado uso del tiempo y de recursos, ambos entes tuvieron el mismo grado de respuesta y obediencia de mi parte. ¿Cómo determinar mis prioridades? Fácil. La comunicación clara con el Director de ITIGES me daba lineamientos, y las actividades en mi Plan de Trabajo que fueron aprobadas por el Gerente de la Red Gealc, eran prácticamente las que develaban las prioridades.

¿Qué tan importante la parece la capacitación para la gestión exitosa del rol de Oficial de Enlace?

La capacitación constante es un tema importante dentro de toda esta maquinaria del Proyecto. Es de gran importancia que los Oficiales de Enlace se alimenten con información, técnicas, conocimientos y estrategias por medio de capacitaciones y el intercambio de experiencias. Recomiendo que la próxima generación de Oficiales de Enlace cuente con una capacitación básica en Gobierno Electrónico (con el curso de Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico de la OEA), así como otros cursos del campus virtual, y que éstos sean de obligatorio cumplimiento para el Oficial. Por otro lado, la iniciativa de los Oficiales en buscar capacitación que enriquezca su trabajo es vital, en lo personal, me formé con la Fundación CEDDET y los cursos virtuales del Instituto Interamericano de Desarrollo del BID. También es importante que los oficiales encontremos la forma de traducir lo aprendido hacia las oficinas de Gobierno Electrónico.

¿Qué fue lo más le ayudó a adaptarse a la dinámica de la oficina de Gobierno Electrónico de su país?

Ser Oficial de Enlace es un trabajo enriquecedor y valioso. Todo el proceso de integración y de echar a andar el proyecto en cada uno de nuestros países es único; en mi caso, quiero destacar algunos factores que me ayudaron y/o facilitaron la integración en la oficina de gobierno electrónico de mi país: 1) la experiencia laboral previa, yo ya había trabajado en gobierno entonces conocía del quehacer y de los procesos al interno de las oficinas gubernamentales, 2) la visión del director de la ITIGES hacia el trabajo del Oficial de Enlace, él sabía lo que necesitaba dentro de la oficina de Gobierno Electrónico, 3) el apoyo de los Oficiales de Enlace, 4) el acompañamiento del Gerente de la Red GEALC en cuanto al intercambio de información puntual, 5) el ambiente de trabajo en ITIGES es muy bueno, entre pan, café y análisis futbolísticos y de política, la integración con el equipo se fue fortaleciendo poco a poco; creo que un factor importante en este aspecto es el respeto a la experiencia que el equipo de ITIGES tiene, 6) repito, el abrir los oídos antes de abrir la boca, 7) el respeto a los horarios, condiciones y normas de trabajo dentro de la Casa Presidencial; 8) la disposición a aprender y a aportar una visión económica al quehacer de ITIGES, y 9) pero no menos importante, la oración al Todopoderoso para que cada día fuera un día de satisfacción para todos.

Entrevista a Iris Palma - Oficial de Enlace de El Salvador – Extraída del Boletín Virtual El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas (OEA, OUI, Red Gealc, 2011).

ENTREVISTA OFICIALES DE ENLACE
IRIS PALMA - EL SALVADOR



Boletín: ¿Podría describir cuál ha sido su trayectoria profesional y cómo llegó al proyecto “el ciudadano y el gobierno electrónico en las Américas”?

Iris Palma: Hace muchos años pertenecí al grupo de jóvenes empresarios de Junior Achievement, que en mi país le conocemos como Empresarios Juveniles de El Salvador, el cual buscaba sensibilizar a jóvenes entre 12 y los 18 años en el mundo de los negocios y el emprendedurismo. Así empecé a conocer del mundo empresarial. Eventualmente en la labor del gobierno pude aprender acerca de las políticas públicas como instrumento para garantizar el clima de negocios. Después de leer, informarme y visualizar un futuro, decidí formarme académicamente como Economista Empresarial; fortaleciendo esta tarea con estudios adicionales en comercio exterior, políticas públicas y la participación como ponente en foros de análisis económico, así como contribuir con artículos e investigaciones a revistas de economía de mi país. Años después, tuve la oportunidad de trabajar en la Agencia de Promoción de Exportaciones de mi país, bajo la dirección ejecutiva de la Vicepresidencia de la República, lo que me permitió conocer de primera mano el proceso de diseño, implementación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas, la implicación política y económica de las mismas y la necesidad de dar cumplimiento a los objetivos de la política económica por medio de herramientas de beneficio para la sociedad. Como economista y asociada a actividades de enseñanza en una universidad privada de mi país, me he suscrito a ciertas redes de investigadores a nivel latinoamericano, así como a grupos con interés común. Fue por medio de

4

EL CIUDADANO Y EL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LAS AMÉRICAS



una de estas redes que me di cuenta de la oportunidad que la Red GEALC/OEA abrió a jóvenes profesionales con interés de pertenecer a este proyecto y a ser actores de valor para las oficinas de gobierno electrónico en los países miembros. En octubre del 2010, presenté mi postulación al proyecto "El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas" por medio de los canales estipulados. A pesar que mi carta de presentación fue bastante pintoresca, no fui escogida entre los candidatos. A pesar de esta decepción, y de lo que parecía ser una oportunidad fallida, cuál fue mi sorpresa cuando un día de mayo pasado recibí una llamada de la Red GEALC ofreciéndome la oportunidad de involucrarme en el proyecto como Oficial de Enlace en mi país y, me decidí a tomar la oferta; un mes después estaba incorporada a la oficina de gobierno electrónico, desde donde tengo el placer de conocer cada día más y mejores formas de promover la cultura del gobierno electrónico, y de paso, hacer buenos amigos.

Boletín: ¿Cuáles son sus expectativas con el nuevo rol que asume como oficial de enlace?

Iris Palma: Básicamente tengo cuatro grandes intereses en este proyecto: (i) identificar oportunidades en gobierno electrónico que sean de interés para los objetivos del gobierno de mi país en esa área, (ii) Crecer profesionalmente desarrollando nuevas habilidades, fortaleciendo conocimientos que me permitan dejar un legado que contribuya a un gobierno electrónico sólido, sostenible y estratégico, (iii) apoyar las actividades de la Red GEALC para fortalecerle como mecanismo de cooperación regional que apoya a los países en sus avances de gobierno electrónico, y (iv) divertirme y crear amistad entre los que nos hemos involucrado al proyecto, y así hacer las cosas más amenas entre todos y con un alto grado de buena vibra.

Boletín: ¿Cuáles son los desafíos que prevé enfrentara en este nuevo cargo?

Iris Palma: Muchos, por supuesto. Pero desafíos no son obstáculos o frenos, sino más bien retos y oportunidades de mejora. De los retos más interesantes puedo enumerar dos: el primero, el de lograr transformar los aportes que se nos den de las investigaciones del proyecto en insumos valiosos para las políticas públicas en gobierno electrónico para mi país, y el segundo, el de dejar legado, valor, conocimiento, y herramientas que le sirvan a mi país para el desarrollo del gobierno electrónico, y que sea a su vez de beneficio en el largo plazo.

Ante todo, debemos ser humildes y entender que nos falta mucho que hacer como países, es un placer pertenecer a un proyecto pionero en la modalidad de oficiales de enlace y que le dará a nuestros países fortalezas para avanzar en gobierno electrónico, y que esperamos ser protagonistas del impacto a nivel regional.

Boletín: ¿Existe algún otro aspecto que usted considere importante mencionar para esta publicación?

Iris Palma: Si, reconozco la necesidad de centrar al ciudadano en las políticas públicas nuestros países, solo así se logra ser una sociedad inclusiva y comprometida con los resultados esperados (en todos sus ámbitos: gobierno electrónico, salud, vivienda, educación, etc.), pero también reconozco que esta labor debe ir acompañada de un alto grado de sensibilización de la sociedad sobre los beneficios de éstas, y la generación de confianza para garantizar una participación apropiada y sobretodo –que es lo que nos falta a muchos de nuestros países- una visión país a largo plazo.

Como economista, mi análisis se enfoca en un beneficio/costo y en el aprovechamiento exitoso y eficiente de los recursos. A esto va mi objetivo dentro del proyecto, a aportar al gobierno de mi país para que su gasto público se vea claramente reflejado en un incremento de la competitividad, que a su vez se traduzca en una mejor sociedad.



Artículo escrito por Iris Palma - Oficial de Enlace de El Salvador – Extraído del Boletín Virtual El Ciudadano y el Gobierno Electrónico en las Américas (OEA, OUI, Red Gealc, 2011).

ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN: UNA DIMENSIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL E-GOBIERNO

**Por: Iris Palma
Oficial de Enlace - El Salvador**



En muchos países latinoamericanos pensar en la intervención del Estado para dinamizar el mercado puede ser considerado una aberración imperdonable, un retroceso a los avances de la apertura comercial, privatizaciones o a las expectativas de integración económica; sin embargo, la intervención del Estado para el desarrollo del sector público (DSP) si es importante, válida y necesaria, y debería ser reconocida como tal en todos los países de la región.

El recién publicado Informe sobre la Economía de la Información 2011, elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), así lo expresa: "la utilización eficaz de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) tanto en el sector privado como en el público puede contribuir significativamente al desarrollo del sector privado (DSP) y acelerarlo".

El fundamento del informe es claro, el uso de las TIC tanto en el sector público como en el privado puede ser un mecanismo efectivo y comprobado para el DSP, y este desarrollo es un pilar importante para promover el empleo, la generación de riqueza, la tributación, la innovación y la competitividad social y económica. Por lo tanto, los gobiernos deberían cooperar con el sector privado para crear un clima de inversión y un entorno empresarial que fomenten la utilización de las TIC en las empresas privadas y en el Estado, y es esta utilización un elemento clave para la existencia de un sostenido y sólido e-gobierno que permita a la sociedad el fácil y oportuno acceso a

la información del gobierno.

El sector privado se ve altamente beneficiado cuando el gobierno inteligentemente incorpora las TIC en sus procesos y políticas, reduciendo los costos empresariales, promoviendo la transparencia, generando confianza y fortaleciendo el clima de inversión; de manera que el empresario se ve apoyado y se produce el DSP que al final conlleva a una satisfacción del ciudadano e incrementa las posibilidades de que el sector informal se formalice, y por lógica esto permite mayor recaudación fiscal.

Es base económica conocer sobre relación recíproca entre el gobierno, la empresa y la sociedad, donde unos dependen de otros para mantener el ciclo económico. De igual manera la economía de la información promueve este postulado, y demuestra que en la medida que el gobierno promueva las TIC en sus operaciones para mejorar la comunicación con las empresas, se garantiza un clima de confianza que enmarca oportunamente el desarrollo de las empresas, y por consiguiente del acceso de la sociedad a mejores oportunidades tanto en educación como en áreas laborales, lo que suma gradualmente al crecimiento y en palabras visionarias, al desarrollo económico y social de un país.

Es así que en vista de esta realidad, que aunque parece lógica requiere mucho análisis desde el punto de vista económico, que en la medida que los gobiernos reconozcan la importancia de las TIC como un medio para el logro de la política social y económica (más que un fin en sí) es que se fortalece el aparato estatal al servicio en general de la sociedad, pero se produce el efecto específico de que es también un factor para el DSP.

El Informe sobre la Economía de la Información 2011 deriva 13 grandes recomendaciones a los hacedores de las políticas públicas, de las cuales se destaca la importancia que deben darle los gobiernos a la utilización de herramientas para acercarse al empresariado por medio de dispositivos móviles, la elaboración de directrices para incorporación de las TIC en las estrategias de DSP por parte de donantes internacionales, el fomento del sector productivo de TIC en el país y la inversión en investigación y estudios de impacto de las TIC.

Estas recomendaciones suponen que en la visión de los gobiernos debe existir una cultura de e-gobierno hacia el uso de diversos medios tecnológicos para impactar en áreas claves (económica, social, de género, ambiental, etc.) y avanzar al desarrollo económico y social; está más que claro que la sola implementación de TIC en los gobiernos no hace un e-gobierno, sino más bien su uso oportuno y eficaz es lo que garantiza que los beneficios del e-gobierno lleguen a la sociedad, y en especial manera al sector privado de cuyo desarrollo nacen mejores oportunidades para todo el país.

2

EL CIUDADANO Y EL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LAS AMÉRICAS

ANEXO 2: EJEMPLOS DE PROCESOS IDENTIFICADOS E IMPLEMENTADOS POR LOS OFICIALES DE ENLACE

La siguiente es una lista de algunos procesos identificados e implementados por los Oficiales de Enlace como estrategia para hacerse útiles dentro de sus respectivas oficinas de Gobierno Electrónico en el marco del proyecto CGEA:

1. Recopilación y organización sistemática de información sobre e-Gobierno (El Salvador).
2. Monitoreo de avances y benchmarking del desempeño nacional a través de indicadores internacionales de e-Gobierno (El Salvador).
3. Gestión de relaciones con organismos internacionales y acceso a recursos de cooperación (Colombia, El Salvador y Panamá).
4. Organización de diferentes eventos en el tema de e-Gobierno, tales como foros, talleres y conferencias (Colombia, El Salvador y Panamá).
5. Facilitación y coordinación de esfuerzos para la realización de pruebas piloto con los grupos de investigación en áreas de interés para las oficinas de e-Gobierno (Colombia y El Salvador).
6. Difusión de resultados de investigación, así como de tendencias y buenas prácticas regionales en e-Gobierno (El Salvador y Panamá).
7. Contribución en términos de información y recursos relevantes al desarrollo al Plan Maestro Nacional de Gobierno Electrónico (El Salvador y Panamá).

ANEXO 3: ADAPTACIONES PRÁCTICAS AL ROL DE OFICIAL DE ENLACE EN EL MARCO DEL PROYECTO CGEA

La siguiente tabla ilustra las adaptaciones del rol de Oficial de Enlace a los contextos y necesidades de las diferentes oficinas de Gobierno Electrónico que participaron en el Proyecto CGEA. En teoría, el rol de Oficial de Enlace se concibió como puente (o enlace) entre la investigación académica y las políticas públicas. Sin embargo, en el transcurso del Proyecto se observó que las oficinas de Gobierno Electrónico le fueron dando su propia interpretación a aquello que debía “enlazarse” por medio del oficial según sus prioridades e intereses. Esta tabla ilustra estas interpretaciones que forman parte de la adaptabilidad del rol (en orden de prioridad, de mayor a menor).

¿Enlace con qué?	Valor percibido del enlace	Ejemplos	Necesidad de la oficina de e-gob a la que responde el enlace
La OEA	En algunas oficinas se ha valorado mucho el vínculo establecido con la OEA gracias al rol del Oficial de Enlace. El tener una figura de la OEA “en casa”, ha fortalecido las relaciones personales de la dirección de la oficina con representantes de la OEA y le ha dado a la oficina un mayor poder de convocatoria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la frecuencia de la interacción entre funcionarios de la oficina de gobierno electrónico y representantes de la OEA (Panamá). 2. Incremento de la participación en reuniones de trabajo por parte de personas de entidades públicas, académicas y privadas cuando saben que va a estar alguien de la OEA (Panamá). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de relaciones con otras entidades. • Aumento de la capacidad de convocatoria de la oficina.
La Red Gealc y otros organismos	Para algunas oficinas ha sido importante la gestión de contactos con otros organismos como organizaciones de cooperación (en especial la Red Gealc) y otras entidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de compromiso con la Red Gealc a través del rol de oficial de enlace (todos los países). 2. Presentación de los proyectos de investigación del Programa al SENACYT (Panamá). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de relaciones con otras entidades.
Información sobre e-Gobierno	Uno de los entrevistados describió el rol de Oficial de Enlace como “el ancla al tema de Gobierno Electrónico”. Con esto quiso decir que siempre que la oficina necesita acceder a publicaciones o referencias sobre el tema de gobierno electrónico a nivel nacional o internacional, la persona a cargo del rol de oficial de enlace tiene una respuesta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo sistemático de indicadores de e-gob (El Salvador). 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a información en el tema de e-gob. • Conexión al contexto internacional en el tema de e-gob (tendencias, indicadores, etc).

Recursos externos	El rol de Oficial de Enlace le ha permitido a algunas oficinas a acceder a recursos de cooperación en diferentes áreas, especialmente a través de la OEA y la Red Gealc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría CERT por parte del programa de cooperación horizontal de la Red Gealc (El Salvador). 2. Obtención de becas para la capacitación de personal a través de cursos de la OEA (El Salvador). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades técnicas. • Financiación de capacitación.
La investigación aplicada	El rol de Oficial de enlace ha permitido establecer vínculos con algunos equipos de investigación del proyecto CGEA cuyos temas de investigación son de interés para la oficina de Gobierno Electrónico. También ha ayudado a gestionar contactos para la realización de proyectos piloto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de contactos con los proyectos de Chile y Colombia (Colombia). 2. Contactos con el Senado de la República y otras entidades públicas para la realización de proyecto piloto (Colombia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los procesos de investigación existentes.

ANEXO 4: LISTA DE CURSOS TOMADOS POR LOS OFICIALES DE ENLACE COMO PARTE DE SU CAPACITACIÓN

Cursos obligatorios

1. Curso Virtual de Oficial de Enlace (OUI).
2. Planeamiento y evaluación del gobierno electrónico (OUI).

Cursos opcionales (tomados por iniciativa de cada Oficial de Enlace)

1. Aspectos básicos de Gobierno Electrónico (OEA).
2. Aspectos regulatorios de Gobierno Electrónico (OEA).
3. Formulación de estrategias para el Gobierno Electrónico (OUI).
4. Gestión de proyectos de Gobierno Electrónico (OEA).
5. Interoperabilidad (OEA).
6. Introducción a la realidad macroeconómica de América Latina (BID).
7. El desarrollo y su gerencia (BID).
8. Manejo de objetivos de desarrollo del milenio a nivel local (ONU).
9. Manejo de Incidentes de Ciber-seguridad - Nivel básico (OEA).
10. Manejo de incidentes de Ciber-seguridad - Nivel avanzado (OEA).
11. Políticas públicas para el impulso de la Sociedad de la Información – su desarrollo y gerencia (CEDDET).

ANEXO 5: PROCESOS MÁS IMPORTANTES DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

En la siguiente tabla se describen los procesos esenciales del rol de Oficial de Enlace de Gobierno Electrónico por área de acción.

Áreas de acción	Procesos esenciales	Ejemplo de cómo se implementaron los procesos esenciales a través de los TdR del Proyecto CGEA
1. Aprovechamiento de productos y resultados de investigación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión de los resultados de las investigaciones en entidades públicas de interés (incluida la oficina a la cual está adscrito el oficial de enlace). 2. Gestión y facilitación de relaciones entre investigadores y hacedores de políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como vínculo entre la entidad responsable del gobierno electrónico en su país y los centros académicos responsables de proyectos de investigación en el marco del Programa. • Apoyar el trabajo de los 4 proyectos de investigación seleccionados, vinculándolos a las políticas y planes del país en el que trabaja. • Identificar proyectos potenciales que podrían ejecutarse con los resultados de las investigaciones, en coordinación con la entidad nacional de e-Gobierno.
2. Fortalecimiento del interés por la investigación.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sensibilización acerca de la importancia de los temas de investigación del proyecto y acerca de las principales tendencias regionales y globales en cuanto a investigación en e-Gobierno. 	<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. • Analizar las políticas planes de e-Gobierno y definir en que aspectos podría contribuir la investigación. • Elaborar un plan de apoyo de la investigación a las políticas y planes de e-Gobierno.
3. Relaciones con organismos de cooperación.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gestión de relaciones con organismos de cooperación y de acceso a posibles recursos disponibles que puedan ayudar a mejorar la capacidad de desempeño de la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el trabajo de las siguientes herramientas de apoyo que la RED GEALC ofrece a sus miembros: eGobex, Premios ExcelGob, eGov Monitor.
4. Necesidades de la respectiva oficina de e-Gobierno.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Apoyo a la identificación de necesidades específicas de la oficina de e-Gobierno. 6. Apoyo a la elaboración e implementación de estrategias y/o planes de acción que respondan efectivamente a las necesidades identificadas. 	N/A

5. Comunidad de conocimiento.	7. Creación y/o fortalecimiento de una comunidad nacional de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un inventario de investigadores, centros académicos y de pensamiento, documentos de investigación en curso en el área de e-Gobierno del país. • 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. • 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 como parte del Programa que busca incorporar el rol de Oficial de Enlace.
6. Comunicación del Proyecto.	8. Apoyo a la estrategia de comunicación del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la estrategia de comunicación del Programa elaborando contenido que pueda ser difundido en los medios y boletines. • Recopilar políticas e iniciativas de e-Gobierno de su país.
7. Capacitación y desarrollo profesional.	9. Participación en el entrenamiento requerido para el rol de Oficial de Enlace.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el entrenamiento previo al inicio de su actividad.
8. Evaluación y monitoreo.	10. Apoyo a la generación de conocimiento estratégico del rol.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las tareas de monitoreo y evaluación del proyecto.

ANEXO 6: TRES TEORÍAS DEL CAMBIO DEL ROL DE OFICIAL DE ENLACE PROPUESTAS POR OFICIALES DE ENLACE PARA LAS OFICINAS DE E-GOBIERNO DE SUS RESPECTIVOS PAÍSES.

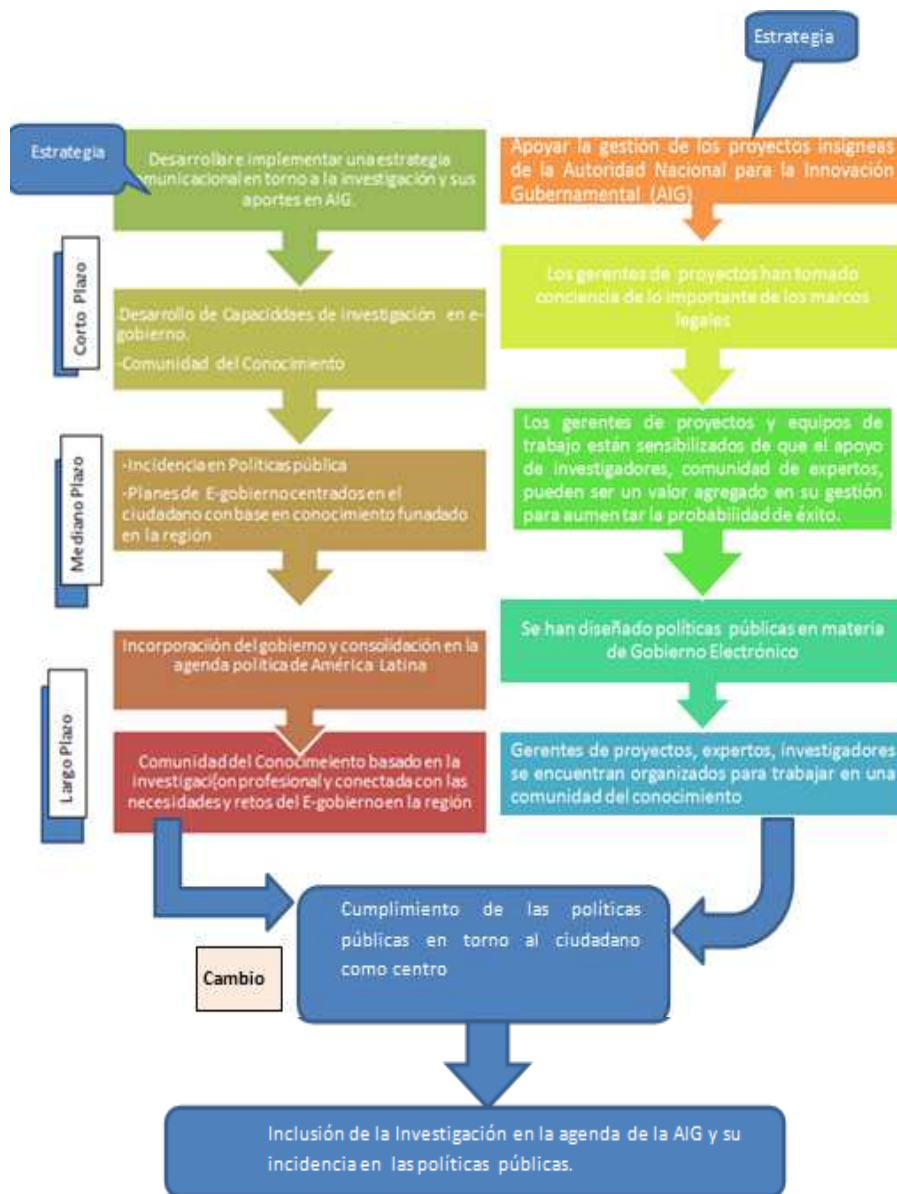
La teoría del cambio es una representación gráfica acerca de cómo una persona o un grupo de personas piensa que se pueda generar un cambio deseado dentro de un sistema específico (en este caso una oficina de Gobierno Electrónico).

Las Oficiales de Enlace que participaron en el Proyecto CGEA propusieron una teoría del cambio para el rol de Oficial de Enlace en sus respectivas oficinas (Panamá, El Salvador y Colombia), las cuales se presentan a continuación.

Con base en estas tres teorías del cambio, se elaboró lo que podría ser una teoría de cambio general para el rol de Oficial de Enlace, la cual se presenta en el contenido principal de este Manual.

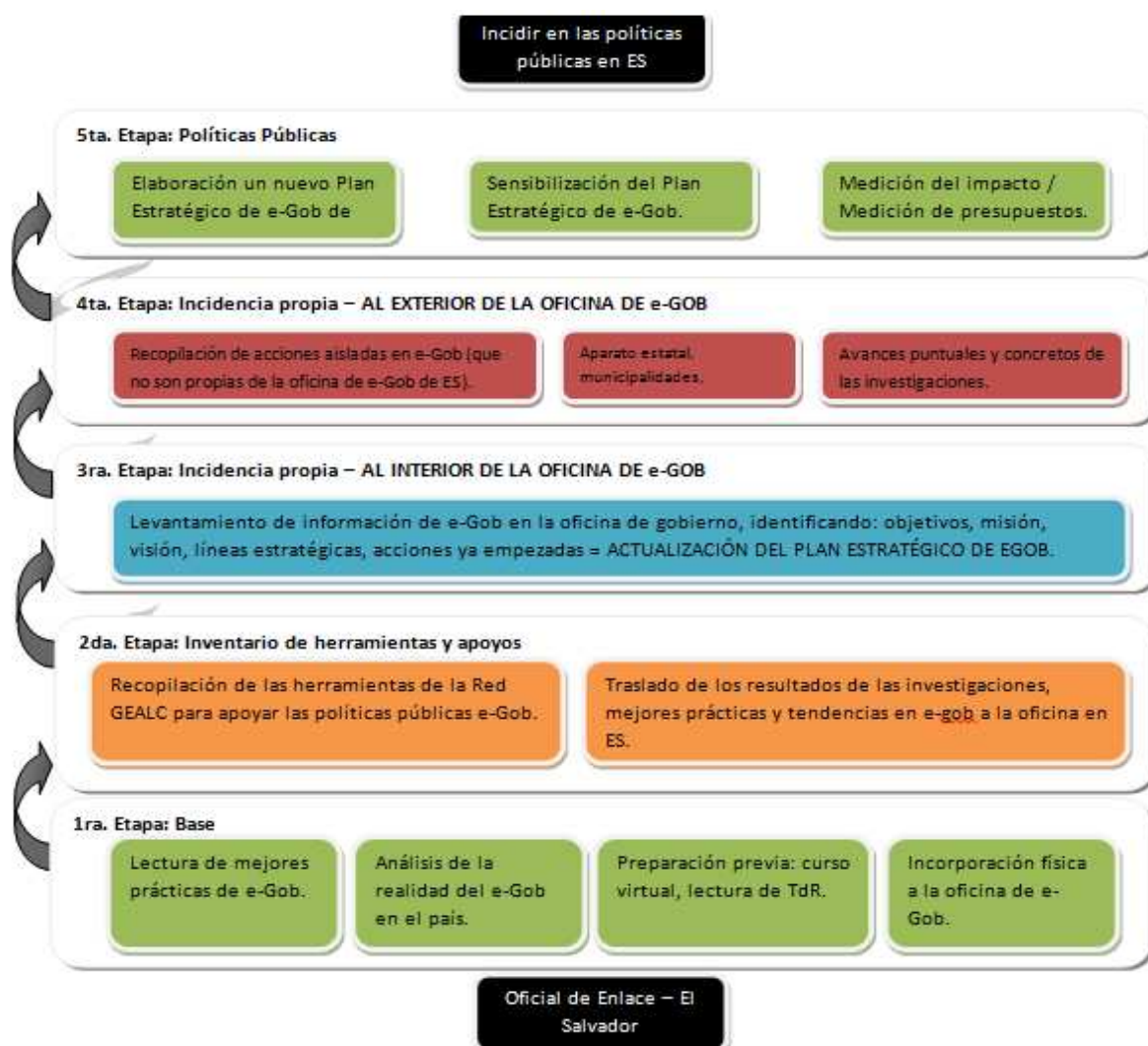
Teoría del cambio para el rol de Oficial de Enlace en la oficina de Gobierno Electrónico de Panamá (AIG).

Esta teoría del cambio propone la existencia de dos procesos estratégicos paralelos: uno relacionado con la estrategia a seguir por el Oficial de Enlace dentro del Proyecto CGEA y otro relacionado con la estrategia implementada por el Oficial de Enlace para apoyar las actividades de la oficina de e-Gobierno. Ambos procesos estratégicos van logrando resultados a corto, mediano y largo plazo, para al final converger en la implementación de una serie de políticas públicas, lo cual podría ser interpretado como el cambio que puede generar el rol de Oficial de Enlace.



Teoría del cambio para el rol de Oficial de Enlace en la oficina de Gobierno Electrónico de El Salvador (ITIGES).

Esta teoría del cambio plantea un proceso a través del cual el Oficial de Enlace debe ir cubriendo una serie de etapas hasta llegar a incidir en las políticas públicas. Se proponen cinco etapas. Etapa 1: Preparación y adquisición de información por parte del Oficial de Enlace. Etapa 2: Elaboración de un inventario de herramientas y recursos por parte del Oficial de Enlace, así como de un inventario de mejores prácticas que se desprendan de los trabajos de investigación. Etapa 3: Análisis al interior de la oficina de e-Gobierno; Etapa 4: Análisis dentro del Gobierno pero por fuera del oficina de e-Gobierno e identificación de posibles relaciones con proyectos de investigación. Etapa 5: Propuesta de un marco de políticas públicas a través de un plan estratégico de e-Gobierno.



Teoría del cambio para el rol de Oficial de Enlace en la oficina de Gobierno Electrónico de Colombia (Gobierno en Línea).

Esta teoría del cambio plantea que deben existir unas precondiciones en la oficina de e-Gobierno que le permitan a quien ejerce el rol Oficial de Enlace presentar los hallazgos de la investigación para que sean incorporados a las políticas públicas. Estas precondiciones y supuestos conllevan a una serie de estrategias que le permiten al Oficial de Enlace implementar unas acciones para generar un impacto – presumiblemente relacionado con la incidencia de políticas públicas – que a su vez hace que el rol de Oficial de Enlace evolucione. Esta teoría del cambio también sugiere que el Oficial de Enlace debe asumir un liderazgo para proponer soluciones acordes al contexto y necesidades de la oficina.

