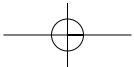
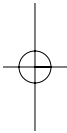
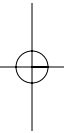


**LA FORMACIÓN EN  
GOBIERNO ELECTRÓNICO:  
EXPERIENCIAS PARA APRENDER,  
COMPARTIR Y TRANSFERIR**





## **Autoridades Nacionales**

### **Presidenta de la Nación**

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

### **Jefe de Gabinete de Ministros**

Dr. Anibal Fernández

### **Secretario de la Gestión Pública**

Dr. Juan Manuel Abal Medina

### **Subsecretario de Gestión y Empleo Público**

Lic. Lucas Nejamkis

### **Director del Instituto Nacional de la Administración Pública**

Sr. Jorge Giles

### **Director de Investigaciones**

Lic. Martín Alessandro

### **Director del Sistema Nacional de Capacitación**

Lic. Alberto Bonifacio

### **Director de Documentación e Información**

Lic. Alberto Morán



Jefatura de  
**Gabinete de Ministros**  
Presidencia de la Nación

**Serie: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado**  
**ISSN 1850-8839 (versión en papel)**  
**ISSN 1850-9835 (versión en línea)**  
**ISBN 978-987-9483-23-7**

[www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/paginas/formacionge.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/paginas/formacionge.html)

Diseño y elaboración:

**Dirección de Investigaciones**

**Instituto Nacional de la Administración Pública**

**Subsecretaría de Gestión y Empleo Público**

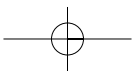
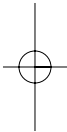
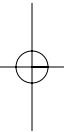
**Secretaría de la Gestión Pública**

Av. Roque Sáenz Peña 511 - Capital Federal

Julio 2009

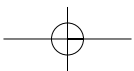
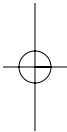
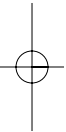
## Índice

Introducción	7
1.- Visión y lineamientos del INAP en Formación en Gobierno Electrónico	13
1.1.- Propósitos de la formación en GE e integración a las SIC	17
1.2.- La formación en GE y SIC en el marco de las estrategias para la gestión de conocimiento	18
1.3.- Estrategias de formación para promover y potenciar el GE	25
1.4.- Conclusiones	29
2.- Visión desde la RIF-GE del COLAM-OUI	33
2.1.- Caracterización de la RIF-GE	36
2.2.- Ejes de acción	38
2.3.- El conocimiento relevante	39
2.4.- Esquemas funcionales	42
2.5.- Conclusiones	43
3.- Reseña de casos	47
3.1.- Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico	50
3.2.- Taller "Gobierno Electrónico para Enlaces: Sector Comercio Exterior"	53
3.3.- Curso "Servicios Gubernamentales y Comunicación Institucional"	56
3.4.- Matriz de Diseño y Evaluación de Contenidos y Servicios	59
3.5.- Curso de Diseño de actividades de formación en plataforma Moodle	63
3.6.- Proyecto de Formación de Equipos de e- Learning 2.0	66
3.7.- Curso de Implementación de Planes y Proyectos de Gobierno Electrónico	69
3.8.- Foro de Responsables Informáticos	73
3.9.- Curso "Introducción al Gobierno electrónico"	76
3.10.- Gestión del conocimiento y formación continua en el desarrollo de sistemas de información: el caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)	80
4.- Datos de contactos responsables	85
5 - Significado de siglas	89
6 - Notas al pie	93



## Introducción





## INTRODUCCIÓN

Este manual ha sido elaborado conjuntamente por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) dependiente de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público de la Secretaría de la Gestión Pública de la Nación, y por la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI).

Tiene por objetivo activar un proceso de difusión, intercambio y transferencia de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, mediante la presentación de una visión general y de un conjunto de casos representativos de las pautas que rigen los procesos de formación desarrollados por el Programa de Innovación en la Capacitación del INAP en materia de Gobierno Electrónico (GE) y Sociedades de la Información y del Conocimiento (SIC). Cabe señalar que los pilares pedagógicos y perspectivas operacionales de dichas pautas son netamente coincidentes con los concertados por los integrantes de la RIF-GE para la formación de servidores públicos y de actores sociales –en las mismas materias– en el ámbito continental.

El Estado argentino utiliza al GE como herramienta para promover una creciente eficacia, eficiencia, efectividad, transparencia y participación en la gestión pública. Por Decreto N° 378/2005 se aprobaron los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Gobierno Electrónico y de los Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico de los organismos de la Administración Pública Nacional, los cuales impulsaron una serie de iniciativas que hoy se hallan en pleno funcionamiento. Esta política entiende que, además de incorporar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), es fundamental plasmar profundos cambios institucionales y culturales que requieren nuevos valores, actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades, trayendo consigo exigentes requerimientos de formación y capacitación de los servidores del Estado, así como de los diversos actores sociales.

Formar en GE significa promover, inducir y acompañar un proceso de construcción genuina de aprendizajes para que los servidores públicos y los integrantes de las respectivas sociedades conozcan, utilicen y contribuyan a

mejorar las prestaciones disponibles por vía digital para el ejercicio de derechos y deberes civiles, sociales, económicos y políticos.

Así como las concepciones del GE vienen transitando mutaciones sustanciales a través de la dinámica de las redes sociales, de la masificación emergente del Gobierno Móvil (m-Gobierno) y la e-Inclusión, así como del advenimiento de la Web 2.0, y 3.0., la formación en GE experimenta fenómenos expansivos y energizantes de análogo alcance en la posibilidad de constituir a cada actor en protagonista de una travesía de análisis, interacción, reflexión crítica, de compartir conocimiento, experiencias, buenas prácticas y propuestas, en un territorio privilegiado para generar, producir y reproducir conocimiento social y cívicamente relevante.

Dada la naturaleza del GE como campo interdisciplinario en ciernes, se manifiesta una complementación esencial entre formación, investigación, extensión y servicio para el desarrollo de una base de conocimiento activo que cimiente tanto la formación como la gestión. Por su parte, las comunidades ocupacionales y profesionales del GE tienden a confluir con las formativas en función de: a) la proximidad e interrelación entre los grupos de referencia, b) las crecientes exigencias ocupacionales de formación certificada, y c) la disposición para conjugar la heterogeneidad (en identidades, roles, intereses y focos de atención) sin secesión ni disgregación.

El mayor potencial de expansión y evolución del GE se manifiesta hoy al contemplarlo –ineludiblemente– como un componente en el desarrollo de las SIC, a través de una auténtica transformación e integración de estructuras, actores, funciones, procesos y prácticas para plasmar una gobernanza proactiva hacia el desarrollo integral e integrado de las comunidades.

En contraste con el potencial ofrecido por el marco delineado, puede apreciarse hoy -con una perspectiva panorámica- que la mayor parte de los planes y programas de GE de los países de América Latina no contemplan a la formación como un componente esencial, sino que, en el mejor de los casos, la adicionan como un componente secundario o complementario. Se manifiesta así un escaso desarrollo en la identificación de necesidades de formación, con una notoria fragilidad en la vinculación entre necesidades por atender, obje-

tivos pedagógicos propuestos, soluciones formativas pergeñadas, actividades ofrecidas y resultados verificables. Como consecuencia, las actividades, los productos y los logros suelen responder a las lógicas internas de las instituciones formadoras y de las soluciones propuestas, con relativa abstracción de la problemática de los destinatarios.

La referida fragilidad parece responder a la permanencia de una racionalidad eminentemente gobierno-céntrica que considera al GE como una dádiva que el gobierno –como enclave de **los que saben**– “brinda”, “otorga” o “concede” a los integrantes de la sociedad (“el público”, “los administrados”, “los gobernados”, “los beneficiarios”). Si bien los discursos político-burocráticos, protocolares y académicos ubican al “ciudadano” en el centro de los esfuerzos y desvelos socio-tecnológicos del GE, resulta notorio que el ciudadano –como sujeto central de semejante atención y consideración– suele ser el mayor ausente en la formación. En la región aún debe avanzarse para inducir en los integrantes de la sociedad un mayor interés por las posibilidades del GE, para orientarlos en el uso de prestaciones que podrían resultarles útiles para el ejercicio de sus derechos y deberes, para proporcionarles habilidades para su aprovechamiento, o para calificarlos en sus actitudes críticas, de manera que contribuyan a la mejora de las prestaciones.

Las pautas de formación en GE compartidas por el INAP y la RIF-GE apuntan, particularmente, a superar los factores que atentan contra el eficaz tratamiento de esta cuestión tan elemental de preservar la articulación entre: a) situaciones problemáticas y necesidades concretas, y b) propuestas formativas en GE para afrontarlas o resolverlas.

Ello responde plenamente a los principios trazados por la Secretaría de la Gestión Pública y la Subsecretaría de Tecnologías de Gestión, con la convicción de que el papel del gobierno en la construcción de la Agenda Digital Argentina es el de coordinar, facilitar e integrar el diálogo y la participación de todos los actores, con la finalidad de generar consensos, aunar criterios y proveer el soporte institucional y técnico requerido para lograr los mejores resultados del trabajo colaborativo. En esa línea se enmarca el Decreto 512/2009 sancionado el 7/05/2009 (BO 12/05/2009) que, en procura de profundizar la Estrategia de Agenda Digital, dispone la conformación de un Comité Permanente

## Introducción

---

Multisectorial integrado por representantes del gobierno, del sector privado, de la sociedad civil y del sector científico académico.

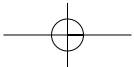
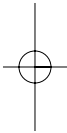
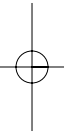
En el primer capítulo se presenta la visión y los lineamientos del INAP en materia de formación en GE. El capítulo segundo se refiere a las características de la RIF-GE y a sus procesos de gestión de conocimiento. En el tercero exhibimos un conjunto de casos de aplicación y en el cuarto proporcionamos los datos de contacto de los responsables de los proyectos reseñados.

Esperamos que el contenido de este manual contribuya realmente a activar un proceso de difusión, intercambio y transferencia de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en materia de formación en GE, dentro de la Argentina y con los demás países de las Américas.

Buenos Aires, Junio de 2009

**CAPÍTULO 1**  
**VISIÓN Y LINEAMIENTOS DEL**  
**INAP EN FORMACIÓN EN GE**





## **CAPÍTULO 1**

### **VISIÓN Y LINEAMIENTOS DEL INAP EN FORMACIÓN EN GE**

#### **INTRODUCCIÓN**

En lo relativo a la formación en GE, el INAP se propone como misión central contribuir a operacionalizar y concretar los principios y objetivos de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (en adelante CIGE) aprobada en la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Pucón, Chile, realizada entre el 31/05 y el 1/06/2007, y posteriormente adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en Santiago de Chile el 10/11/2007.

Esa misión central impone la necesidad de desarrollar esquemas teóricos, metodológicos e instrumentales creativos e inclusivos en materia formativa para, por una parte, incorporar a los procesos de GE a todos los servidores públicos y, por la otra, reducir la brecha de acceso a las SIC incluyendo los servicios de GE prestados a la ciudadanía.

En el marco de los cambios que transitamos en los modelos de aprendizaje, vida y trabajo, las administraciones públicas deben transformarse en espacios de aprendizaje permanente para sus integrantes y para toda la comunidad. Ello plantea a los procesos de formación fuertes demandas de flexibilidad curricular y metodológica para atender a la especificidad de cada contexto. Asimismo, exige planes de formación en GE que consideren al e-learning como componente estratégico, y que capitalicen a su favor los recursos y espacios de aprendizaje generados por la emergencia de la Web2.0 para promover la participación de los servidores públicos, así como de la ciudadanía, en la construcción de conocimiento situado. De esta forma, el propio GE se constituye simultáneamente en un medio, un recurso y un objeto de aprendizaje que facilita la gobernabilidad democrática en la región y la integración a las SIC.

Con base en los principios y objetivos establecidos en la CIGE, la estrategia formativa del INAP promueve la producción de conocimiento específico, a partir del intercambio y debate de conceptos y experiencias, desde un en-

foque pedagógico constructivo, colaborativo y situado en la realidad regional.

Para llevar adelante el desafío de encarar la capacitación para el GE, se creó en el INAP, por Disposición 01 del 30 de septiembre de 2005, el Área de Innovación en la Capacitación, responsable de TELEINAP, cuya coordinación está a cargo de una Administradora Gubernamental con experiencia en capacitación, planificación participativa y gestión del conocimiento. Las funciones de la Coordinación son las siguientes:

1- Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y formación destinadas a sustentar el desarrollo de innovaciones tecnológicas y proyectos de cambio en las jurisdicciones y organismos.

2- Promover la realización de programas que incorporen técnicas innovadoras de capacitación destinadas a mejorar la capacidad de desempeño del personal de la administración pública.

3- Diseñar y ejecutar programas de formación de formadores orientados al desarrollo de competencias para la difusión de modalidades innovadoras y participativas de capacitación.

4- Intervenir en los procesos de acreditación de la capacitación, de los planes institucionales de capacitación y de los planes anuales operativos en el marco del sistema nacional de capacitación incorporando modalidades innovadoras de desarrollo de competencias laborales.

5- Coordinar la realización de actividades colaborativas inter-jurisdiccionales dirigidas a potenciar el capital social de las organizaciones mediante el trabajo en red.

6- Promover la vinculación con universidades y el aprovechamiento de oportunidades de formación superior y de postgrado para el personal de la administración pública.

A partir de este amplio marco de funciones, se ha podido interactuar con

áreas internas del INAP, con diversas dependencias de la Secretaría de la Gestión Pública y con otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN), para iniciar un ambicioso programa de formación de formadores.

Dentro del marco delineado, en este capítulo haremos referencia a los propósitos, actores, competencias, estrategias y recursos de formación –en el Estado y en la Sociedad- requeridos para transitar hacia un GE centrado en los derechos, deberes, necesidades y demandas de la ciudadanía, en el marco de SIC inclusivas, centradas en las personas y orientadas al desarrollo.

### 1.1. PROPÓSITOS DE LA FORMACIÓN EN GE E INTEGRACIÓN A LAS SIC

Dada la complejidad adquirida por las prestaciones de las administraciones públicas, los ciudadanos experimentan crecientes dificultades para comprender su desarrollo y funcionamiento. Esas dificultades se presentan, incluso, entre los propios integrantes de las administraciones públicas, dado que la información se multiplica y los conocimientos se tornan rápidamente obsoletos.

La formación en GE y SIC será eficaz en la medida que conduzca a que el propio GE y la SIC contribuyan a reducir los niveles de exclusión, distribuir con mayor equidad el producto social y fortalecer la institucionalidad pública. En los países de América Latina –que padecen altos niveles de pobreza y exclusión- si el GE no es eficaz con los más desfavorecidos, tampoco asegurará equidad y, por lo tanto, será ética y jurídicamente cuestionable.<sup>1</sup>

Como consecuencia, el ejercicio de la función de desarrollar capacidades y competencias para el GE y la SIC requiere aprender nuevas formas de dirigir, de influir, de liderar, de aceptar y promover formas inéditas de participación y control por parte de las administraciones públicas y de la ciudadanía<sup>2</sup>, facilitadas por la difusión “capilar” de las TIC.

Sólo lograremos administraciones públicas acordes con las características de la SIC en tanto exista “interacción y congruencia entre los sistemas for-

mativos y los sistemas de gestión producida de forma simultánea como la expresión dinámica del cambio. Sólo proyectos integrados con mecanismos de autorregulación, interacción y reajuste durante el propio proceso de realización, pueden dar respuestas en situaciones difícilmente comparables con las de otros momentos de la gestión pública, ya que nunca fueron tan complejos los problemas, ni se contó con herramientas tan poderosas como las TIC para resolverlos”<sup>3</sup>

Para generar impactos significativos, la formación debe estar integrada y alineada, de forma directa y con sentido prospectivo e inclusivo, con los objetivos y resultados del GE. Debe ser una de las dimensiones constitutivas de todo plan y de toda estrategia de GE y no un “apéndice” o agregado posterior, o una iniciativa más o menos autónoma o inconexa respecto de la instalación y desarrollo del GE.

## **1.2.- LA FORMACIÓN EN GE Y SIC EN EL MARCO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

La cuestión focal en este Capítulo es cómo se genera el conocimiento sobre GE y SIC en la administración pública y en la ciudadanía.

### **1.2.1.- Los sujetos de la formación en GE**

En el marco de las SIC, la formación de los servidores públicos y de los distintos sectores de la sociedad en materia de GE debe ser hoy una prioridad para los gobiernos de la región. Es un derecho de los ciudadanos formarse tanto para poder utilizar los servicios de GE que ya existen, como para poder exigir y participar de forma eficaz en la mejora, adecuación y puesta en marcha de aquellos que aún no existen, pero que son esenciales para el pleno ejercicio de la ciudadanía digital.

Todos los integrantes de las sociedades de nuestra región deberían ser participantes potenciales de acciones formativas vinculadas al GE y las SIC, con grados diversos de prioridad, objetivos y estrategias de inclusión. A los

servidores públicos -de la administración central, provincial y municipal- se suman los ciudadanos por sí o representados por una multiplicidad de organizaciones sociales, empresariales, educativas, partidos políticos, sindicatos, entre otras.

### **1.2.2.- Las competencias generativas requeridas**

El concepto de “competencias” está ligado a saber actuar en un contexto de trabajo, estudio, participación social o política -entre otros- combinando y movilizandolos recursos pertinentes en función de los requerimientos de cada caso. El enfoque de competencias se centra en la puesta en acto de un abanico integrado de recursos personales y colectivos frente a situaciones y contextos específicos, en nuestro caso los de GE e integración a las SIC.

La competencia es la resultante de una construcción que incluye saber, poder y querer actuar, en una dinámica interactiva continua ante un contexto (comunitario, político, administrativo) que puede facilitar, habilitar, dificultar o inhibir las actuaciones.

Definimos la competencia no como un estado de los conocimientos, habilidades y actitudes, sino como un proceso, como el vínculo que reúne los recursos, las actividades y los resultados. Desde esta perspectiva, actuar con competencia significa seleccionar, combinar y movilizar un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, habilidades, cualidades, recursos emocionales, cultura, redes) para realizar actividades en un contexto particular, con el fin de producir resultados (a través de servicios y productos) respondiendo a ciertos criterios de satisfacción para las personas destinatarias.

En consecuencia, una persona será competente en el contexto de una organización determinada si logra articular los conocimientos, experiencias y valores propios con los de las otras personas de la organización. Y si, además, promueve permanentemente la construcción de competencias en la organización y en las redes de las que forma parte.

Denominamos competencias “generativas” a aquellas que son: a) básicas para el desempeño de una amplia gama de tareas correspondientes a diver-

sas funciones y contextos, b) duraderas frente a posibles cambios en la tecnología, en los procesos o en las demandas de la sociedad, y c) cruzan funciones y sirven como base para la adaptación a los cambios, en función de las necesidades de los roles.

En contextos de instalación y desarrollo de un GE orientado al ciudadano y la integración a las SIC nos interesa resaltar, específicamente, dos categorías de competencias que denominaremos generativas: colaborar y aprender a aprender.

#### **a.- Colaborar**

La capacidad de colaborar es una competencia estratégica de las personas y las organizaciones para el GE y las SIC, y también se constituye -a la vez- en uno de los mayores desafíos.

Se distinguen tres factores clave<sup>4</sup> que permiten a las personas mantener relaciones colaborativas con pares, usuarios, proveedores, aliados y socios en sentido amplio: i) Factor cognitivo: habilidades cognitivas requeridas para el logro de objetivos institucionales o comunitarios, tales como capacidad de análisis, habilidades de comunicación y aprendizaje, diversas competencias como formular metas, entrever estrategias, desarrollar objetivos e implementar planes de acción, ii) Factor emocional: desarrollo de la inteligencia emocional o de las también llamadas competencias sociales, que incluyen aspectos interpersonales y sociológicos tales como la confianza, integridad, visión, agilidad, responsabilidad y habilidad para compartir, y iii) Factor motivacional: niveles de motivación, que incluye aspectos psicológicos tales como auto-actualización y proactividad.

Dado que ninguno de estos tres factores podrá estar ausente en el ejercicio de competencias colaborativas, su desarrollo y sostenimiento conjunto requiere generar entornos de trabajo colaborativo, así como profundos cambios en la organización y su cultura<sup>5</sup>.

Los niveles de interoperatividad requeridos para el funcionamiento de un auténtico GE suponen una fuerte capacidad colaborativa para poder sostener

exitosamente los procesos de gestión interadministrativa entre agencias y organismos de gobierno, entre gobiernos y entre gobierno, empresas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos. Esto va generando la conformación de comunidades complejas que requieren de un claro liderazgo gubernamental.

Las TIC aportan un creciente potencial a los procesos colaborativos, especialmente a partir de la emergencia de la denominada Web 2.0 o web social. A la vez, la competencia colaborativa se encuentra en la base de los desarrollos educativos enmarcados en el constructivismo social y en los movimientos denominados “fuente abierta” (“open source”), “educación abierta” (open education) y “2.0”. Entre los múltiples recursos y herramientas para el aprendizaje puestos a disposición, y mejorados permanentemente, por comunidades en línea que trabajan de manera abierta y colaborativa se encuentra el Moodle (Open Source Course Learning Management System).

### **b.- Aprender a aprender**

El desarrollo de la competencia de aprender a aprender es vital, particularmente para diagnosticar proactivamente y para desarrollar políticas públicas que den respuesta a los desafíos de un contexto incierto, con una crisis tan profunda y global como la actual.

En este marco, para hacer un uso inteligente de las TIC en las administraciones públicas y en la sociedad, se requieren personas capacitadas en los métodos para aprender a aprender, de manera continua y situada, cómo aprovechar el inmenso potencial de los sistemas de información y de los recursos tecnológicos para el desarrollo del GE y la integración a las SIC. En una época de superabundancia informativa, donde los conocimientos se tornan rápidamente caducos, aquellos que puedan aprender a aprender de forma rápida cómo acceder a más y mejor información, y cómo darle mejores usos a través de su “recombinación” creativa, serán quienes mayor valor aportarán a sus organizaciones y comunidades en términos de conocimiento<sup>6</sup>.

### 1.2.3.- Competencias TIC y espacios de aprendizaje

Internet se ha convertido en un espacio de participación social, aprendizaje y construcción colectiva de conocimientos. Según auguran los expertos en el fenómeno Web, los próximos cambios serán de orden cultural y social más que tecnológico<sup>7</sup>, con creciente impacto en materia formativa a través de fenómenos tales como la emergencia de las denominadas Red Social (Web 2.0) y Red Semántica (Web 3.0).

El conjunto de contextos de aprendizaje, que denominaremos espacios o “territorios” del aprendizaje, está conformado por un abanico de situaciones donde las personas aprenden en entornos más o menos circunscriptos a la propia organización o en un contexto social ampliado (familia, amigos, redes, comunidades, entre otros); de maneras más o menos formalizadas y certificadas. En todos estos contextos coexiste una multiplicidad de ámbitos formativos que -en mayor o menor medida- utilizan a las TIC para desarrollarse<sup>8</sup>.

En algunos casos, los aprendizajes se desarrollan en contextos ampliados más allá de un país, incluyendo todo tipo de comunidades voluntarias y abiertas que realizan aprendizajes poco o nada formalizados, algunos de ellos ni siquiera conceptualizados como tales por las personas que aprenden.

En función del nivel de formalización, los aprendizajes que realizamos pueden clasificarse en:

- Aprendizaje formal: se desarrolla en centros de educación y formación. Conduce a la obtención de diplomas y cualificaciones reconocidos.
- Aprendizaje no formal: se realiza paralelamente a los principales sistemas de educación y formación. No certifica para los ciclos educativos oficiales. Este tipo de aprendizaje puede adquirirse en el lugar de trabajo (administraciones públicas, empresas) y a través de las actividades de organizaciones y grupos de la sociedad civil (como organizaciones juveniles, sindicatos o partidos políticos).
- Aprendizaje informal: es un complemento natural de la vida coti-

diana. A diferencia del aprendizaje formal y no formal, el aprendizaje informal no es necesariamente intencionado y, por ello, puede no ser reconocido por los propios interesados como relevante para sus conocimientos y aptitudes. En el aprendizaje informal se aprende de forma rápida buscando e interpretando información, observando, preguntando y conversando con otros, y mediante pruebas de ensayo y error.

Las tendencias actuales en materia de espacios de aprendizaje –presenciales, virtuales y sus múltiples combinaciones (blended learning)- intentan articular el potencial de las TIC con los requerimientos formativos que demanda, en nuestro caso, el GE y su integración a las SIC.

Cuando pensamos en términos de espacios de aprendizaje se requiere poner en el centro del proceso a las personas y concebir al aprendizaje como un proceso social en el que los participantes no son meros consumidores de contenidos, sino “co-creadores” del conocimiento durante el proceso de aprendizaje.

¿Cuáles son las principales características de estos nuevos espacios de aprendizaje potenciados por la Web 2.0 o Web Social<sup>9</sup>? Se trata de espacios:

- **Conectados y sociales:** El aprendizaje es un proceso social y como tal necesita poner en contacto a diferentes actores para que compartan experiencias de aprendizaje. Son espacios presenciales, virtuales o mixtos, centrados en la persona que aprende conectada a otros actores y redes sociales involucradas en el aprendizaje. Es decir, vinculan personas, comunidades, organizaciones e incluso ciudades y regiones que aprenden.

- **Personalizables:** las personas tienen posibilidad de construir su propio entorno digital de aprendizaje con materiales, dispositivos y medios accesibles para aprender con sus propios ritmos, con posibilidad de revisar lo ya aprendido. Se adopta así una perspectiva mucho más amplia y holística de los aprendizajes.

- **Constructivos, colaborativos, de “confianza”:** Promueven la confianza entre las personas que aprenden, ya que el contenido del aprendizaje

es co-producido y compartido, incluyendo los aspectos tácitos de la creación de conocimiento basados en la interacción, los valores y las experiencias.

- **Atractivos y motivadores:** promueven el aprendizaje como experiencia estimulante a través de entornos enriquecidos por diferentes medios de comunicación, dispositivos y recursos formativos.

- **Flexibles y creativos:** Combinan diferentes modos y estilos de aprendizaje en función del objetivo, los participantes, los docentes y el entorno, entre otros factores. Promueven la creatividad más que la reproducción de conocimiento.

- **Abiertos y reflexivos:** Generalmente están organizados de forma modular, pudiendo reintentarse el aprendizaje tantas veces como lo necesite cada persona, así como desarrollar competencias cognitivas, reflexivas y emocionales vinculadas a las SIC.

- **Certificados:** El desarrollo de nuevas competencias puede ser verificado, evaluado, acreditado y certificado, lo que constituye un fuerte incentivo para todos los actores sociales e institucionales involucrados en la educación y en la formación profesional para el trabajo.

- **Orientados a la gestión de conocimientos:** Los espacios de aprendizaje se constituyen en plataformas para la gestión organizacional de los conocimientos y para el desarrollo de personal, a través de planes personalizados de formación y auto-aprendizaje, y asignación de funciones que potencien las capacidades individuales e institucionales.

El nuevo enfoque del e-learning potenciado por la emergencia de la Web 2.0 – también conocido como e-learning 2.0- permite que las personas puedan diseñar sus propios recorridos pedagógicos, socializar en términos educativos, construir y compartir prácticas y conocimientos.

El desafío socio-político-cultural de este enfoque reside esencialmente en lograr que estos procesos virtuales, colaborativos y constructivos -de conocimientos y aprendizajes- puedan amplificarse en el “mundo real”, en las prác-

ticas cotidianas de la mayoría de los ciudadanos y de las instituciones sociales y gubernamentales.

Aun contemplando los grandes obstáculos generados por los altos índices de fragmentación y exclusión presentes en varios de nuestros países, son varias las razones para sostener una posición optimista. En primer lugar, la verificación de la eficacia asociada a estos procesos de aprendizaje. En segundo lugar, el hecho de que estos procesos, donde se comparte comunicación y experiencia, pertenecen a la experiencia social primaria de todo ser humano<sup>10</sup>.

### **1.3.- ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN PARA PROMOVER Y POTENCIAR EL GE**

Los principios de la CIGE nos imponen la necesidad de desarrollos metodológicos e instrumentales creativos e inclusivos en materia formativa para, por una parte, poder incorporar a los procesos de GE a todos los trabajadores de las administraciones públicas y, por otra parte, poder reducir la brecha de acceso a las SIC y a los servicios de GE prestados a la ciudadanía. Como hemos visto ya, los modelos de aprendizaje, vida y trabajo están cambiando rápidamente. Está claro que las administraciones públicas deben transformarse en espacios de aprendizaje permanente para sus integrantes y para toda la comunidad.

#### **1.3.1.- Estrategias para el desarrollo de planes formativos**

Nuestra propuesta referida a la dimensión formativa de la CIGE se basa en concebir al denominado aprendizaje 2.0 como componente estratégico de todo proyecto de formación en GE y de integración en las SIC, buscando articular y capitalizar -en beneficio de la organización y la comunidad- los aprendizajes realizados por las personas en los diferentes espacios o "territorios". En el aprendizaje 2.0, las personas:

- aprenden creando
- aprenden interactuando

- aprenden investigando
- aprenden compartiendo
- se enriquecen al apoyarse en las plataformas Web 2.0, que ofrecen aplicaciones útiles, gratuitas, colaborativas y sencillas de usar.

### **1.3.2.- Estrategias formativas del INAP**

Las estrategias formativas del área Innovación en la Capacitación del INAP pueden sintetizarse en los siguientes términos:

- Priorizar en los diseños formativos el objetivo de que el mayor número de trabajadores de las administraciones públicas y ciudadanos dominen el lenguaje de Internet.
- Incluir actividades formativas que aprovechen, en la mayor medida posible y de manera integrada, los recursos tecnológicos y de conocimiento disponibles en las organizaciones y en la comunidad.
- Configurar los grupos que van a participar de la formación de forma tal que se promuevan entornos sociales para compartir y crear conocimiento.
- Complementar niveles de formalización del aprendizaje, procurando el reconocimiento y certificación de aquellas competencias desarrolladas por las personas de manera informal.
- Tomar en cuenta en la planificación formativa los niveles que los participantes han alcanzado en la "escalera" de desarrollo de sus competencias vinculadas al GE y las SIC.
- Planificar y diseñar productos útiles para la organización y para la ciudadanía como resultado del proceso de aprendizaje.
- Estimular la configuración y el sostenimiento de redes y comunidades de aprendizaje que, con el tiempo, vayan diseminando y receptando el

conocimiento hacia otros espacios o territorios (dentro de las administraciones públicas y en el contexto social ampliado).

A estas estrategias sumaremos, por último, algunas propuestas para generar capacidades para afrontar procesos de GE en su integración a las SIC. Las mismas se concentran en las potencialidades de las Intranets y otros recursos tecnológicos emergentes en las Administraciones Públicas:

- Aprovechar las Intranets como recurso de formación continua para el GE

Nuestra propuesta es concebir la gestión del conocimiento a través de las Intranets institucionales de acuerdo a tres escalas mutuamente incluyentes<sup>11</sup>

Nivel organizacional: considera el conocimiento necesario para todos. Es el contenido típico de la Intranet corporativa o institucional que incluye las políticas, normativas y los procedimientos generales bajo la forma de guías o manuales. Sin embargo, en las comunidades de gestión del conocimiento la comunicación interpersonal juega un rol sustantivo y crítico en la construcción de acuerdos para la acción, y como estímulo para la reflexión y la creatividad. Un paso imprescindible para promover el surgimiento y sostenimiento de estas comunidades es facilitar a las personas un contacto fluido con otras. Una forma sencilla y efectiva es incluir en la Intranet el directorio del personal del organismo.

Nivel de unidades, equipos y comunidades de práctica: la información a ser compartida por unidades o equipos no es de interés general para toda la organización. En esta escala organizativa intermedia -a nivel de los grupos de trabajo, equipos de proyecto, comunidades de práctica o área de competencia- los entornos colaborativos pueden tener una gran influencia generando y compartiendo el conocimiento. Un párrafo aparte merece la cuestión de las comunidades de práctica y las Intranets en las administraciones públicas. El enfoque de las comunidades de práctica para organismos del sector público<sup>12</sup> ha servido para reconocer la importancia de los procesos menos formales de compartir y socializar el conocimiento, que ocurren entre pares y dentro de pequeños grupos con intereses afines, para promover cambios y difundir la in-

novación en las organizaciones. Esto ha demostrado ser de gran valor dentro de las comunidades de gestión del conocimiento y un ejemplo claro lo constituyen los foros profesionales promovidos por el INAP, en especial el de Responsables Informáticos y el de Responsables de Centros de Información y Documentación<sup>13</sup>.

La Intranet puede jugar un valioso rol dando soporte al desarrollo de las actividades de la comunidad de práctica, a partir de la construcción de una "home page" o un entorno virtual colaborativo que permita la interacción de los miembros, localizados a lo largo de todo el país.

Esto hace posible que los resultados y productos de la comunidad de práctica puedan ser diseminados a través de la red interinstitucional. Las actividades de formación que se diseñan -consensuando agendas a partir de mapas conceptuales- incorporan distintos objetos de aprendizaje disponibles en la Intranet y en Internet, así como el directorio de expertos para consultas específicas. Estas actividades suelen contar con espacios de interacción presencial que se vinculan con el foro de la respectiva comunidad de práctica<sup>14</sup>.

Uno de los elementos clave de una comunidad de práctica es que el grupo toma la responsabilidad por la actualización permanente del conocimiento de su dominio. Esto suele requerir la creación de una base de conocimiento o un repositorio de contenidos. Este conocimiento, una vez capturado y sistematizado, puede ser compartido con otros que estén enfrentando similares desafíos.

Al tiempo que la comunidad de práctica se focaliza en la interacción humana y en la construcción de acuerdos para una agenda de compromisos consensuada, debe estar apoyada por una plataforma de infraestructura tecnológica adecuada. Mientras la comunidad madura, es también necesario construir un recurso de conocimiento que será de enriquecimiento y valor progresivos. En ambos casos, la Intranet tiene un importante rol al permitir que la comunidad de práctica madure.

El grado en que cada persona responsable de un proceso mantiene la información actualizada, la manera en que se establecen sistemas para el work-

flow, la forma en que se acuerda la construcción de meta-datos para generar reservorios de conocimiento, los métodos que se utilizan para reconocer patrones relevantes o descubrir y generar conocimiento situado para la construcción de escenarios y para la toma de decisiones gubernamentales, son todos pasos que coadyuvan a la implantación efectiva del GE.

Los blogs y las wikis se constituyen en eficaces soportes del trabajo colaborativo y en herramientas ideales para las comunidades de práctica o equipos que comparten conocimientos. El control reside, fundamentalmente, en la propia dinámica de las comunidades que las sustentan y utilizan, sumándose a esta autorregulación los esquemas de seguridad clásicos, como el bloqueo de direcciones o el armado de un registro de usuarios con sus respectivas contraseñas.

#### 1.4.- CONCLUSIONES

Los principios de la CIGE nos imponen la necesidad de desarrollos teóricos, metodológicos e instrumentales creativos e inclusivos en materia formativa para, por una parte, incorporar a los procesos de GE a todos los trabajadores de las administraciones públicas y, por la otra, poder reducir la brecha de acceso a las SIC incluyendo los servicios de GE prestados a la ciudadanía.

En un mundo en el que los modelos de aprendizaje, vida y trabajo están cambiando velozmente, las administraciones públicas deben transformarse en espacios de aprendizaje permanente para sus integrantes y para toda la comunidad.

Las constelaciones de comunidades de práctica que crean conocimiento en las organizaciones plantean, a los procesos de formación, fuertes demandas de flexibilidad curricular y metodológica para atender a la especificidad de cada contexto. Esto exige planes de GE que consideren al e-learning como componente estratégico de todo proyecto de formación, y que capitalicen a su favor los recursos y espacios de aprendizaje generados por la emergencia de

la Web 2.0 para promover la participación de sus propios cuadros y de la ciudadanía en la construcción de conocimiento situado. De esta forma, el propio GE se constituye simultáneamente en un medio, un recurso y un objeto de aprendizaje que facilita la gobernabilidad democrática en la región y la integración a las SIC.

## BIBLIOGRAFÍA

Dans, E., Freire, J., Gutiérrez-Rubí, A. y Roca, G. (2008) "Carta abierta al futuro Presidente". Blog: Nómada. *Reflexiones personales e información sobre la sociedad y el conocimiento abiertos*. Disponible en:

<http://nomada.blogs.com/jfreire/2008/03/carta-abierta-a.html>

Consultado el 12-03-09

Dondi, Claudio (2008) "Un enfoque plural hacia la calidad del e-learning". En: Landeta, Ana (Coord.): Libro de Buenas Prácticas en e-learning, Cap. 12. ANCED - Asociación Nacional de Centros de e-learning y Distancia. Disponible en:

<http://www.buenaspracticas-elearning.com/capitulo-12-enfoque-plural-hacia-calidad-e-learning.html>

Consultado el: 03-03-09

European Commision (2005) "*The Future of ICT and Learning in the Knowledge Society*". Technical Report Series. Annex 2: Background paper by Tuomi, Ilkka. Workshop. Join Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies. Seville, 20-21 October 2005. Disponible en:

<http://www.eenet.org/upload/File/Vision%202015/Thefutureoflctandlearningintheknowledgesociety.pdf>

Consultado el 01-03-09

Falivene, Graciela M. (2004), "Reformas de las políticas de formación directiva para el fortalecimiento institucional en contextos de crisis: aprendizajes realizados", en: *Reforma y Democracia, Revista del CLAD*, N° 29, junio p. 95-130, Caracas, Venezuela. Centro Latinoamericano de Administración para el Des-

arrollo.

Falivene, Graciela M. y Silva, Graciela M. (2005) "Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas". X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Ponencia. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0052740.pdf>

Consultado el 03-03-09.

Falivene, Graciela M. y Silva, Graciela M. (2008) "La formación directiva en la sociedad de la información y el conocimiento". XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. Ponencia. Disponible en: <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/falivgra.pdf>

Consultado el 04/03/09

Freire, Juan (2007) "Buscando la próxima red en los rincones del presente". *Blog: Nómada. Reflexiones personales e información sobre la sociedad y el conocimiento abiertos*. En: <http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/10/buscando-la-prx.html>

Lattanzio, Paolo y Sandrini, Mauro. (2007) "E-learning & web 2.0: learning spaces for people or machines?" Disponible en: [http://www.paololattanzio.info/ricerca/york\\_def.pdf](http://www.paololattanzio.info/ricerca/york_def.pdf)

Consultado el 04-03-09

Logan, Robert K. y Stokes, L. (2003) *Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy, Chapter 7 The Collaboration Quotient (CQ): Measuring the Collaborative Capacity of an Organization and Its Personnel*. Wiley, John & Sons, Incorporated, Hoboken, New Jersey.

Snyder, William y Wenger, Etienne (2003) "*Communities of practice in government: the case for sponsorship*". Report to the CIO Council of the US Federal Government. Disponible en:

[www.ewenger.com/pub/pubCoPs\\_in\\_government\\_PM\\_wrd.doc](http://www.ewenger.com/pub/pubCoPs_in_government_PM_wrd.doc)

Consultado el: 15-03-09

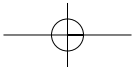
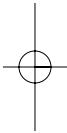
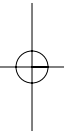
La Formación en Gobierno Electrónico: Experiencias para aprender, compartir y transferir.

---

Trouvé, Analía, T. y García Acosta, Araceli (2004), "Proyecto Padrinazgo de Publicaciones Periódicas Argentinas (4P-AR): reconocimiento de las competencias desplegadas en el trabajo en redes", ponencia presentada en: *IXº Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 2 al 6 de noviembre.

**CAPÍTULO 2**  
**RED INTERAMERICANA**  
**DE FORMACIÓN EN**  
**GOBIERNO ELECTRÓNICO:**  
**GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN**  
**PROYECTOS FORMATIVOS**





## **CAPÍTULO 2**

### **RED INTERAMERICANA DE FORMACIÓN EN GOBIERNO ELECTRÓNICO: GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN PROYECTOS FORMATIVOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

Entre las instituciones fundadoras de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), el INAP es una de las más activas en el desarrollo de experiencias formativas innovadoras en GE.

Con el propósito de proporcionar el encuadre institucional para ampliar y profundizar la difusión, el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencias, en este capítulo se presenta una síntesis de las características y ejes de acción de la RIF-GE, cuya misión es contribuir a mejorar la gobernabilidad democrática en los países de las Américas a través de la formación en materia de GE y su interacción con las SIC.

En el continente americano, la relevancia de las TIC, de las SIC y del GE, como herramientas para el desarrollo de la gobernabilidad democrática, fue señalada en la Declaración de Conectividad de la Tercera Cumbre de las Américas (Québec, Canadá; 2001)<sup>15</sup>, destacada en la Declaración de Nuevo León de la Cumbre Extraordinaria de las Américas (Monterrey, México; 2004)<sup>16</sup>, y reafirmada en la Cuarta Cumbre (Mar del Plata; Argentina; 2005)<sup>17</sup>. Asimismo, se puso de manifiesto en sucesivas sesiones plenarias de la Asamblea General de la OEA, particularmente en la Declaración de Santo Domingo -"Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento"- suscrita el 6/06/2006 en Santo Domingo, República Dominicana<sup>18</sup>. También se destacó en los Programas eLAC 2007<sup>19</sup> y eLAC 2010<sup>20</sup> aprobados, respectivamente, en Río de Janeiro, Brasil, en junio de 2005 y el 8 de febrero de 2008 en San Salvador, República de El Salvador, así como en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE) aprobada en Pucón, Chile, entre el 31 de mayo y el 1º de junio de 2007<sup>21</sup>.

Las referidas declaraciones señalan nítidamente los mandatos y compromisos de los gobiernos de las Américas con relación a las TIC, a las SIC y al

GE, así como la relevancia y significación de las acciones formativas en la materia.

La RIF-GE surge en el marco de un amplio proyecto que gira en torno al eje de la gobernabilidad democrática y republicana, con el propósito de lograr un aprovechamiento conjunto y sinérgico de los conocimientos, actividades, programas, iniciativas, experiencias y recursos de los países de las Américas en lo relativo a formación en GE. Se trata de: a) aprovechar y contribuir a potenciar -en conjunto- los conocimientos y los recursos disponibles en la región y en el continente, promoviendo su confluencia sinérgica y previniendo eventuales dispersiones de esfuerzos, b) aportar experiencias, iniciativas y propuestas en los foros regionales, continentales y globales pertinentes, y c) mantener permanentemente actualizados los conocimientos y recursos mediante un activo seguimiento del estado, las tendencias y las buenas prácticas atinentes a la formación en GE en distintas latitudes<sup>22 23</sup>.

Con base en la misión –o razón de ser- de la RIF-GE, resulta claro que sus funciones centrales consisten en: a) promover y coordinar, con las instituciones participantes, actividades de formación que respondan genuinamente a las necesidades de servidores públicos, así como de actores sociales y comunitarios, y b) capturar, procesar, evaluar y compartir conocimiento, información y datos acerca de las necesidades, demandas, iniciativas, ofertas, recursos y experiencias de formación en GE, de manera que puedan ser accedidos y utilizados por quienes los requieran en cada momento.

En este capítulo se reseñan las características institucionales y funcionales de la RIF-GE, sus ejes de acción y sus rasgos como “comunidad de práctica” y “organización creadora de conocimiento”.

## **2.1.- CARACTERIZACIÓN DE LA RIF-GE**

### **2.1.1.- Marco institucional**

La Organización Universitaria Interamericana (OUI), fundada en 1979, es una asociación internacional dedicada a la cooperación entre las institucio-

nes universitarias y al desarrollo de la educación superior en las Américas. Sus 400 instituciones miembros constituyen una red única de aliados al servicio de la cooperación universitaria interamericana<sup>24</sup>. El Colegio de las Américas (COLAM) es un programa de la OUI cuyo objetivo principal es fomentar la cooperación entre las universidades del continente americano por medio de redes de formación e investigación, con vistas a asegurar a los países los beneficios de la integración, preservando su diversidad cultural<sup>25</sup>.

La RIF-GE es una de las redes interamericanas de formación de la OUI/COLAM, las cuales interactúan mediante iniciativas y proyectos conjuntos, adoptando la temática de la gobernabilidad –con su notorio potencial sinérgico interdisciplinario- como espacio de confluencia conceptual y de trabajo común<sup>26</sup>. El conjunto de dichas redes y sus características se presentan en el sitio Web de la OUI/COLAM<sup>27</sup>.

La RIF-GE, fundada en Abril de 2004, cuenta con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y con el auspicio de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA) y de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDPADM). Está integrada por representantes de veintidós (22) instituciones de educación superior, organismos internacionales y regionales así como de organizaciones formativas del sector público y de la comunidad provenientes de diecisiete (17) países de las nueve (9) regiones de la OUI<sup>28</sup>.

Si bien numerosas escuelas de administración pública e instituciones universitarias desarrollan iniciativas de formación y capacitación en GE, la RIF-GE es el primer proyecto dirigido a consolidar una red continental para articular, compartir y diseminar conocimientos, recursos y actividades de formación y capacitación en la materia. La escala y los efectos sinérgicos de la RIF-GE permiten desarrollar conocimiento sustentado en una amplia variedad de destinatarios, necesidades, demandas, contenidos, ofertas y actividades formativas que se articulan y gestionan para la elaboración, desarrollo y evaluación de actividades en escenarios diversos.

Durante el II Encuentro RIF-GE, realizado en Bogotá entre el 14 y el 16 de mayo de 2008, se concertó el Plan RIF-GE 2008-2011<sup>29</sup>, en el cual se ratifica enfáticamente la relevancia asignada a la gestión del conocimiento en materia de formación, investigación y servicios en GE, como vía para lograr un aprovechamiento conjunto y sinérgico de los programas, las experiencias y los recursos de los países de las Américas<sup>a</sup>.

## **2.2.- EJES DE ACCIÓN**

Las competencias asignadas a la RIF-GE determinan tres ejes primordiales de acción: a) formación, b) investigación, y c) servicios.

Los lineamientos básicos en relación a dichos ejes fueron concertados en el Plan de Acción RIF-GE 2008-2011 convenido en el II Encuentro RIF-GE (Bogotá, 2008 mayo 14-16). Entre dichos lineamientos se destacan los siguientes:

### **2.2.1.- Formación**

- a. Propiciar espacios de difusión, intercambio, cooperación y articulación entre programas existentes de formación en GE.
- b. Articular y diseminar lineamientos metodológicos para la formación en GE.
- c. Crear cátedras de GE para cubrir necesidades de formación no atendidas.
- d. Adaptar programas y procesos de formación a distintos contextos socio-culturales e idiomas.

### **2.2.2.- Investigación**

- a. Desarrollar un portafolio de líneas de investigación vinculadas a la for-

mación en GE.

- b. Publicar una revista digital como medio de difusión e intercambio.
- c. Generar alianzas de investigación.
- d. Fomentar espacios de divulgación de resultados y experiencias.

### **2.2.3.- Servicios**

- a. Desarrollar un portafolio de líneas de prestación de servicios vinculados a la formación en GE.
- b. Generar alianzas para la prestación de servicios.
- c. Fomentar un espacio de divulgación de resultados y experiencias.

## **2.3.- EL CONOCIMIENTO RELEVANTE**

A continuación procuraremos sintetizar los **tipos de conocimiento** que se desarrollan en los referidos ejes de actividad, a través del “ciclo de vida” de los proyectos formativos, como un encadenamiento de actividades cognitivas que –progresivamente- contribuyen a armonizar la gestión formativa en GE con las auténticas necesidades de los destinatarios gubernamentales y sociales<sup>30</sup>.

### **2.3.1.- Conocimiento sustantivo (“saber qué”: “know what”)**

El conocimiento sustantivo se refiere a cuestiones como: ¿Cuál es la situación problemática y cuáles son las necesidades prioritarias de las poblaciones por atender? ¿Qué actitudes, conocimientos y capacidades requieren los distintos sectores y segmentos de servidores públicos para cubrir, dentro de sus funciones, las necesidades, demandas y expectativas actuales y previstas en GE? ¿Qué actitudes, conocimientos y capacidades requieren los dis-

tintos sectores y segmentos de actores sociales para usar las prestaciones de GE que les están destinadas? ¿Cuál es el estado de partida con relación a la formación en GE? ¿Qué variables contextuales condicionan la formación? ¿Cuáles son las necesidades detectadas? ¿Cuáles son las demandas y expectativas manifiestas y latentes? ¿Cuáles son las ofertas de formación disponibles? ¿Qué factores condicionan la viabilidad, factibilidad, eficacia y efectividad de las acciones formativas? ¿Qué recursos están disponibles?

### **2.3.2.- Conocimiento de actores involucrados (“saber quiénes”: “know who”)**

Los actores involucrados son aquellas organizaciones, personas y grupos interesados en los proyectos formativos; por ejemplo: sectores destinatarios, organizaciones responsables, equipos técnicos, entre otros. Las actitudes y los vínculos de los distintos actores involucrados con relación al proyecto formativo inciden, en gran medida, en la viabilidad, factibilidad, efectividad y sustentabilidad de su materialización.

El conocimiento relativo a dichos actores se refiere a cuestiones como: ¿Cuáles son los actores interesados en el proyecto formativo? ¿Cuáles son sus actitudes, necesidades, capacidades, mandatos, intereses, demandas, expectativas, recursos y patrones culturales en relación al proyecto formativo? ¿Cuáles son las razones (explícitas o implícitas) que previsiblemente determinarán o condicionarán los niveles de apoyo al proyecto formativo? ¿Quiénes son los destinatarios de la formación? ¿Cuáles son sus necesidades, motivaciones, intereses, demandas y expectativas? ¿Cuáles son sus fortalezas, limitaciones y sesgos? ¿Quiénes sustentarán los procesos de formación? ¿Cuáles son los actores relevantes para viabilizar iniciativas? ¿Cuáles son sus antecedentes y trayectorias? ¿Con quiénes asociarse?

### **2.3.3.- Conocimiento teleológico (“saber para qué formar”: “know for”)**

El conocimiento teleológico establece un destino y un rumbo para los procesos de formación. La imagen objetivo que sustenta el quehacer formativo en la RIF-GE responde a un escenario de gobernabilidad democrática y republicana –cimentado en la conjunción de seguridad jurídica, estabilidad política y cohesión social- en el cual todos los habitantes de los países de las Améri-

cas puedan ejercer sus derechos, articular sus intereses y movilizar constructivamente sus energías<sup>31</sup>. Las cuestiones teleológicas relevantes para la RIF-GE son: ¿Cuáles son los valores y paradigmas adoptados en los proyectos y cuáles los estados deseados? ¿Cuáles son los modelos de sociedad, de Estado, de ciudadanía? ¿Cuál es la cadena de objetivos? ¿Cuáles son los modelos pedagógicos en materia de GE? ¿Existe acuerdo y compromiso de los diversos actores con los fines, paradigmas y modelos propuestos? ¿Cuáles son los objetivos relativos a la formación en GE? ¿En qué medida dichos objetivos resultan consistentes con la gestión del GE?

### **2.3.4.- Conocimiento estratégico ("saber cómo llegar": "strategic know how")**

Con base en el conocimiento teleológico, el conocimiento estratégico se refiere a cuestiones como: ¿Cuáles son las estrategias y los planes de formación? ¿Cuáles son las oportunidades y los riesgos que afrontan los proyectos formativos? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cómo aprovechar las oportunidades y atenuar los riesgos? ¿Cómo potenciar sus fortalezas y superar las debilidades? ¿Cómo incentivar el compromiso y la participación de los actores claves? ¿Cuáles son los actores institucionales más adecuados para gestionar el proyecto? ¿Cuáles son las alianzas necesarias y convenientes? ¿Cuáles son los problemas "gobernables", "no gobernables" y "de frontera" para los actores centrales? ¿Cómo incrementar el control sobre los problemas de frontera?

Dentro de esta categoría pueden incluirse, asimismo, los siguientes tipos de conocimiento: i) de prioridades ("saber dónde": "know where"), ii) de oportunidad ("saber cuándo": "know when"), y iii) de adaptación ("saber adecuarse a eventuales contingencias": "what if?", "adaptive skills").

### **2.3.5.- Conocimiento praxeológico ("saber cómo operar": "operational know how")**

El conocimiento praxeológico se refiere a cuestiones como: ¿Cuáles son las metodologías? ¿Cuáles son las normas, guiones y programas adecuados para cada tipo de escenario formativo? ¿Cuáles son las pautas organizativas de los procesos? ¿Cómo diseñar y concertar las propuestas? ¿Cómo seleccio-

nar los contenidos y las modalidades? ¿Cuáles son los factores que favorecen o condicionan la replicación y adaptación de experiencias?

### 2.3.6.- Conocimiento causal-procesal ("saber por qué": "know why")

El conocimiento causal-procesal se refiere a cuestiones como: ¿Cuáles son los fundamentos de los contenidos, procesos y prácticas formativas? ¿Cuáles son las buenas prácticas y por qué? ¿Cuáles son las cadenas causa-efecto que sustentan la previsión de lograr los resultados previstos con las acciones formativas programadas? ¿En qué evidencias (precedentes, casos) se cimienta la plausibilidad de las propuestas? ¿Qué factores de vulnerabilidad podrían afectarlas? ¿Cómo monitorear y evaluar? ¿Cómo promover la concreción y aplicación de los aprendizajes emergentes del monitoreo y la evaluación?

## 2.4. ESQUEMAS FUNCIONALES

Las estrategias y prácticas de la RIF-GE en gestión de conocimiento se despliegan a través de dos esquemas funcionales complementarios:

a) Como **"organización creadora de conocimiento"**, en la cual –de acuerdo con lo señalado por Nonaka y Takeuchi<sup>32</sup>- se refuerzan y potencian los procesos que permiten generar y aprovechar conocimientos tácitos y explícitos provenientes de: a) los miembros de la RIF-GE, b) los destinatarios de la formación impartida, c) las actividades de la RIF-GE, y d) la indagación sistemática. El aprovechamiento de tales conocimientos contribuye a la mejora continua tanto de la RIF-GE como de las organizaciones en las que sus participantes están inmersos; gobiernos, universidades, organizaciones sociales y organismos internacionales <sup>b</sup>

b) Como **"comunidad de práctica"**, que -de acuerdo con Snyder y Wenger<sup>33 34</sup>- denota una organización en red que produce colaborativamente nuevo conocimiento y que forma a los actores pertinentes para su aprovechamiento y aplicación en la realidad concreta en que desempeñan sus funciones habituales. La RIF-GE se manifiesta como una "comunidad de práctica"

a través de factores como un sitio Web propio, interacciones informales presenciales y virtuales, encuentros entre sus miembros, reuniones periódicas sistemáticas; desarrollo colaborativo de proyectos, consultas y elaboración participativa de decisiones, talleres participativos presenciales y virtuales, así como de actividades de capacitación específicas del quehacer de la Red <sup>c</sup>.

## 2.5.- CONCLUSIONES

El accionar formativo de la RIF-GE apunta a concretar los compromisos contraídos por los países de las Américas en sucesivos pronunciamientos regionales y continentales. Por ejemplo, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico<sup>35</sup> señala, en su cláusula 29, que los Estados deben promover y planificar la formación de los ciudadanos en GE y que la pieza fundamental para ello es la educación de las nuevas generaciones desde la más temprana edad.

Las estrategias innovadoras del INAP en materia de capacitación exhiben una notoria afinidad con las desarrolladas por la RIF-GE para formar en planeamiento, diseño, desarrollo, uso y evaluación de prestaciones de GE –en función de roles presentes y previsibles- a servidores públicos y a integrantes de la sociedad.

Las principales contribuciones “simbióticas” entre el INAP y la RIF-GE se encuadran en relaciones de fortalecimiento recíproco como organizaciones creadoras de conocimiento y como promotoras y articuladoras de comunidades de práctica, como vía para plasmar -de manera creciente- acciones efectivas para el cumplimiento de sus respectivas misiones. Dentro de este esquema, las funciones de ambas organizaciones, en sus respectivos ámbitos de actuación, son las siguientes:

### a.- Vincular instituciones

Inducir y desarrollar fluidos vínculos de solidaridad en el intercambio, así como en el desarrollo interinstitucional de conocimientos, iniciativas y proyectos.

### **b.- Gestionar conocimiento**

Aportar y aprovechar –de manera conjunta y sinérgica- los conocimientos, actividades, programas, iniciativas, experiencias y recursos de las instituciones, y ponerlos a disposición de otros interesados.

### **c.- Desarrollar recursos y soluciones**

Concertar, desarrollar, adaptar y adoptar actividades, programas, iniciativas, experiencias y recursos para la cobertura de requerimientos de formación.

### **d.- Innovar a través de la crítica superadora**

Plasmar enfoques críticos que permitan generar innovaciones sustanciales para superar sesgos y limitaciones manifiestas en la formación en GE.

La RIF-GE se propone desarrollar ese tipo de esquemas simbióticos con todas las instituciones que la integran, con la firme convicción de que cada institución integrante sustenta a la RIF-GEy que la RIF-GE contribuye -a su vez- a sustentar el accionar de cada institución. Ello resultará fructífero para todas las partes, particularmente para los destinatarios finales de las prestaciones de GE.

### **Bibliografía Adicional**

RIF-GE (2007): “Programa de Formación en Civismo Digital”, Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 49, Julio 2007. ISSN: 1886-3361.

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5777>

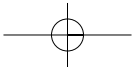
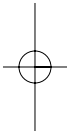
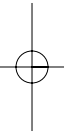
RIF-GE (2008): “La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico como hito hacia un nuevo paradigma de e-Gobierno”, Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 55, Enero 2008. ISSN: 1886-3361

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

RIF-GE (2008): "Ciudadanía, Gobernabilidad y Civismo Digital: un análisis prospectivo", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 56, Febrero 2008. ISSN: 1886-3361.  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5982>

RIF-GE (2008): "Formación en Gobierno Electrónico: visión prospectiva y operacional sustentada en civismo digital" Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 63, Septiembre 2008. ISSN: 1886-3361.  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/6431>

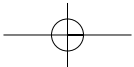
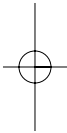
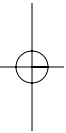
RIF-GE (2009): "Programa de Formación en Civismo Digital: caracterización y lecciones aprendidas", comunicación presentada en el II Encuentro Internacional de Cooperación al Desarrollo en el marco de la Sociedadde la Información: Cooperación 2.0, organizado por la Fundación CTIC con el patrocinio de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo del Gobierno del Principado de Asturias; Gijón (Asturias, España); 2009 Feb 10-12. Tema: Innovación y creatividad local: Lecciones desde el sur sobre aplicaciones sociales



## **CAPÍTULO 3**

### **RESEÑA DE CASOS**





## **CAPÍTULO 3**

### **RESEÑA DE CASOS**

En este capítulo se presentan, para difusión y eventual transferencia, diez (10) casos de actividades de formación en las que participó el Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de la Capacitación del INAP, cuya coordinación general está a cargo de la Arq. Graciela Falivene, con un equipo integrado por Ayelen Martínez Colomer como responsable de gestión y Ester Kaufman como coordinadora académica de formación sobre Gobierno Electrónico (INAP).

Las actividades son las siguientes:

- 3.1.- Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico
- 3.2.- Taller “Gobierno Electrónico para Enlaces: Sector Comercio Exterior”
- 3.3.- Curso “Servicios Gubernamentales y Comunicación Institucional”
- 3.4.- Matriz de Diseño y Evaluación de Contenidos y Servicios
- 3.5.- Curso de Diseño de actividades de formación en plataforma Moodle
- 3.6.- Proyecto de Formación de Equipos de e- Learning 2.0
- 3.7.- Curso de Implementación de Planes y Proyectos de Gobierno Electrónico
- 3.8.- Foro de Responsables Informáticos
- 3.9.- Curso “Introducción al Gobierno Electrónico” del INAP / PROCAE
- 3.10.- Gestión del conocimiento y formación continua en el desarrollo de sistemas de información: el caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)

En el CAPÍTULO 4 se presentan los datos de contacto de los responsables de los proyectos citados en esta publicación.

### **3.1.- Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico para la generación de estrategias de implementación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE)**

#### **a) Organismos intervinientes:**

El Curso forma parte de la programación académica 2008 – 2010 de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP), cuya Secretaría Permanente reside en la Secretaría General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). El INAP (Programa de Innovación de la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación) es responsable de impartir la formación, a través de la Plataforma educativa Moodle TeleINAP.

#### **b) Tipo de formación:**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Regional

Destinatario: Comunidad de práctica

Modalidad: A distancia – virtual (*e-learning*)

#### **c) Necesidad manifiesta de formación:**

En la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno realizada en Santiago de Chile el 10/11/2007, se adoptó la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE), que había sido aprobada ese mismo año en la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Pucón, Chile. La CIGE contiene un conjunto de conceptos, valores y orientaciones de utilidad para el diseño, implantación, desarrollo y consolidación de las TIC como herramientas coadyuvantes de la mejora de la gestión pública en Iberoamérica. Representa un estímulo y una oportunidad sin precedentes para impulsar un nuevo paradigma donde el GE es un derecho de los ciudadanos y una responsabilidad de los gobiernos.

Los gobiernos coinciden en la prioridad de formar directivos públicos capaces de generar -en forma colaborativa- estrategias consensuadas para implantar los principios, conceptos, valores y orientaciones contenidos en la CIGE.

#### **d) Solución formativa adoptada:**

Se optó por una solución formativa orientada a quienes pudieran tener real incidencia en la implementación de la CIGE. Los participantes del Curso son funcionarios integrantes de equipos nacionales, regionales o locales de GE y de programas SIC de los Estados Iberoamericanos. En función de la localización geográfica y de los perfiles de los potenciales participantes, así como de la propia materia de estudio, se adoptó la modalidad virtual, a través de la Plataforma educativa Moodle TeleINAP, gestionada por el Programa de Innovación en la Capacitación del INAP.

Dado que el principal desafío formativo es compartir y generar nuevo conocimiento situado y consensuado, se optó por un enfoque pedagógico marcadamente constructivista, que rescatase los saberes y experiencias previas de los funcionarios para ponerlos al servicio de la tarea colaborativa por desarrollar. Este mismo enfoque se adopta durante el proceso de diseño y actualización del Curso: un equipo multidisciplinario de contentidistas expertos en cada una de las dimensiones de la CIGE (política, institucional, ciudadana, normativa, tecnológica, formativa, comunicacional, entre otras) elabora y actualiza -en forma colaborativa- un conjunto de materiales didácticos que son "disparadores" de los aprendizajes de los cursantes.

El Curso tiene una duración de tres meses y se desarrolla en tres fases. Una fase inicial es de presentación, ambientación a la plataforma, socialización grupal y aproximación a los aspectos básicos de las TIC. En la segunda fase, los contenidos -como encuadre conceptual y disparadores de la reflexión- se organizan en torno de ocho unidades que abordan cada una de las dimensiones de la CIGE, contemplando tanto las perspectivas de las administraciones públicas como las de la ciudadanía. Durante la semana dedicada a cada unidad, los participantes debaten en un foro sobre el contenido impartido y su relación con la CIGE en sus propios escenarios de gestión. La

fase final se concentra en la generación de conocimiento situado. Siguiendo el enfoque y las herramientas de escritura colaborativa de la Web 2.0, se constituyen grupos que crean, modifican y editan contenidos en un espacio *wiki*, con facilitación de los tutores académicos. Los participantes realizan una corrección cruzada de los contenidos generados por los grupos y se integra la producción general en un "Wiki-Libro" que incluye, desde la perspectiva del administrador público, herramientas, metodologías y actividades adecuadas para elaborar, implantar y evaluar programas, proyectos y acciones en materia de GE y SIC, con base en los principios y postulados de la CIGE.

#### **e) Productos y resultados**

- 38 funcionarios iberoamericanos formados (año 2008)
- 40 funcionarios en proceso de formación (año 2009)
- 40 funcionarios a formar durante el año 2010.
- Aula de Diseño y Gestión del Curso: entorno virtual de intercambio y construcción de conocimiento entre los coordinadores, contenidistas, tutores, responsables pedagógicos y tecnológicos, con base en criterios de diseño pedagógico, académico y tecnológico, plasmados en una Guía de Autoría consensuada.
- Sitio Web del Curso: entorno virtual de intercambio y construcción de conocimiento entre el equipo TeleINAP y los funcionarios iberoamericanos participantes. A marzo de 2009 cuenta con:
  - 9 documentos teórico-metodológicos inéditos acompañados de glosarios de términos específicos, bibliografía y recursos Web actualizados, referidos a cada una de las dimensiones de la CIGE
  - Registro documental de 16 foros generales de intercambio de experiencias y debate conceptual y metodológico
  - Registro documental de 6 foros grupales de construcción co-

laborativa de conocimiento sobre implementación de la CIGE

- Matriz colaborativa de identificación de dimensiones de la CIGE
- Wiki-libro colaborativo de estrategias de implementación de la CIGE, elaborado por los funcionarios participantes.
- Mejora de la “Herramienta Metodológica de Diseño y Evaluación de Contenidos y Servicios (Matriz)”.

**f) Datos de contacto:**

Sitios Web de los organismos:

<http://www.clad.org.ve> y <http://www.inap.gov.ar>

Página Web del curso: <https://tele.inap.gov.ar/cige/>

Contactos en el INAP: Graciela Falivene y Ester Kaufman

**g) Información adicional:**

<http://www.clad.org.ve/carpeta-eventos/curso-iberoamericano-de-gobierno-electronico-cige-estrategias-para-la-implementacion-de-la-carta-iberoamericana-de-gobierno-electronico-2009>

**3.2.- Taller “Gobierno Electrónico para Enlaces: Sector Comercio Exterior”. 2007<sup>36</sup>**

**a) Organismos intervinientes:**

INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación) y Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI, Coordinación del PNGE).

**b) Tipo de formación:**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Nacional

Destinatario: Comunidades de práctica con dominio en Comercio Exterior

Modalidad: Presencial

**c) Necesidad manifiesta de formación:**

Para avanzar hacia la Ventanilla Única prevista en el Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE), era imprescindible iniciar la formación sobre Interoperabilidad y Simplificación Registral. Por acuerdo entre los organizadores, se seleccionó el área de Comercio Exterior. El objetivo de la formación fue facilitar la formulación y ejecución de los Planes Sectoriales de GE relacionados con Comercio Exterior, para desarrollar y mejorar las articulaciones entre instituciones públicas y privadas hacia la Ventanilla Única.

Tanto los proyectos de Interoperabilidad como de Simplificación Registral surgían de la convicción de que el tratamiento consistente e integrado de la información pública sólo puede lograrse asegurando la interoperabilidad de los sistemas y de los procesos públicos mirando al conjunto de organismos como un todo, pero también, integrando la voz de los sectores destinatarios externos. Era preciso, además, incluir perspectivas multidisciplinarias.

**d) Solución formativa adoptada:**

Se optó por una solución formativa orientada a quienes pudieran tener real incidencia en las políticas relacionadas. Paralelamente, y muy especialmente, se citó a miembros de instituciones privadas vinculadas.

Con la intención de introducir los enfoques interdisciplinarios en los enlaces y equipos, se incluyó un abanico de temáticas más amplias que las meramente tecnológicas. Los ejes temáticos se centraron en: a) el enfoque

contextual del GE y de las SIC, b) el PNGE y sus desarrollos, c) la interoperabilidad, estándares y especificaciones, gestión y seguridad de datos, y d) los sistemas de información y los canales de acceso. Paralelamente, se expusieron experiencias relevantes en Interoperabilidad y Simplificación Registral, para que los participantes dispusieran de referentes para avanzar en sus respectivas áreas.

El taller concluyó con propuestas específicas expuestas por los cursantes ante pares y autoridades de sus organizaciones con facultad para implementarlas, ratificando la metodología de gestión del conocimiento orientada a la generación de soluciones relevantes para las áreas de pertenencia.

Las evaluaciones de los cursantes fueron sumamente favorables en cuanto a la pertinencia de la iniciativa, la metodología, el aprendizaje y las innovaciones propuestas.

#### **e) Productos y resultados**

- 28 funcionarios formados de los Ministerios de Economía, Relaciones Exteriores y Prefectura Naval Argentina.

- Representantes de cámaras de comercio exterior y de colegios profesionales, participando en la construcción de las propuestas finales.

- Elaboración de varias propuestas concretas, entre las que se destacan: Conectividad entre Defensa de la Competencia y AFIP, y otros organismos. Unificación del registro de empresas que tramitan en la Subsecretaría y la Secretaría de Industria, Comercio y Pymes.

Simplificación de procedimientos para las exportaciones de miel: formulario online para solicitar la autorización de exportación ante el SENASA, con información contrastable, electrónicamente, con la base de datos de Aduana y AFIP.

Publicación en el sitio de Cancillería "*Argentina Trade Net*" de las oportunidades comerciales detectadas por diversas embajadas argentinas para cadenas de valor alimentarias.

Acceso permanente (vía web) a la información sobre barreras arancela-

rias y para-arancelarias de alimentos para empresas del sector.

En el caso de la Prefectura Naval: Líneas de simplificación registral relacionadas con empresas dedicadas a fabricación y reparación de buques, en lo atinente a la seguridad de la navegación, tales como: el acceso al registro de la IGJ, para que el mismo se efectivice en un solo lugar y una sola vez y el acceso al sistema "María" de la Aduana, para obtener información en línea del movimiento total de mercadería que entra y sale del país, a fin de verificar la existencia de delitos económicos.

**f) Datos de contacto:**

- 1) Contactos en el INAP: Graciela Falivene y Ester Kaufman
- 2) Contacto en la ONTI: Sergio Rivas

### **3.3.- Curso: Servicios Gubernamentales y Comunicación Institucional: Tecnologías, Interacciones y Contenidos Colectivos**

**a) Organismos intervinientes:**

Curso dictado para provincias dentro de los programas de formación del Consejo Federal de la Función Pública(CoFeFuP). Fue diseñado y ejecutado por INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación)

**b) Tipo de Formación**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: nacional y provincial.

Destinatarios: Responsables provinciales y municipales de áreas ligadas a la comunicación institucional (informáticos, diseñadores, documentalistas, comunicadores, periodistas, etc.).

Modalidad: A distancia-virtual (*e-learning*)

**c) Necesidad manifiesta de formación:**

Surgió de los requerimientos de las provincias para formar a sus funcionarios en competencias atinentes a las interacciones entre gobierno y sociedad, tales como: a) organizar accesos y canales de entrega múltiples a tono con la apropiación social de la tecnología, b) constituir sistemas de comunicación interrelacionados (sitios Web gubernamentales, radio, prensa, televisión, telefonía celular, mensajes de texto y sus interfaces de tercera generación), c) verificar el potencial de la producción local de contenidos por parte de la comunidad (en “espacios tecnosociales”), potenciada por la Web 2.0, y d) responder a cuestiones como: i) qué se necesita, ii) qué tecnología usar, iii) qué contenidos, mensajes y servicios desean y esperan los distintos segmentos de ciudadanos, y iv) cómo favorecer la producción de contenidos locales por parte de la comunidad.

**d) Solución formativa adoptada**

Se busca una solución formativa orientada a quienes puedan tener real incidencia en los planes de comunicación institucional de las entidades. Para cubrir todo el territorio nacional, se opta por la modalidad e-learning, a través de la Plataforma Educativa Moodle TeleINAP (entorno *Moodle*), gestionada por el Programa de Innovación en la Capacitación del INAP.

Con el propósito de generar conocimiento inédito, situado y consensuado, se opta por un enfoque pedagógico marcadamente constructivista, que rescate los saberes y experiencias previas de los funcionarios participantes, para ponerlos al servicio de la tarea colaborativa a realizar.

Este mismo enfoque se adoptó durante el proceso de diseño y actualización de la propuesta formativa, donde interactuaron un equipo multidisciplinario de contentidistas expertos en cada aspecto de la dimensión comunicativa: usuarios y productos, front office y back office, portales ciudadanos, portales económicos, transparencia y acceso a la información, medios alternativos de comunicación y servicios personalizados, tendencias Web 2.0

y aspectos tecnológicos de la dimensión comunicacional.

Se resolvió crear un caso de aplicación, tomando uno de los más innovadores: el del municipio de Rafaela. Este caso sirve ahora de testigo para mostrar la factibilidad del contenido impartido. Se dispone de foros donde es posible consultar e interactuar con el principal desarrollador del caso (como funcionario y como autor). Las consultas son sobre los logros, problemas, soluciones y fracasos en el propio campo y también sobre las propias situaciones en relación a Rafaela.

El Curso se desarrolla en tres fases y tiene una duración de 6 semanas. La fase inicial es de presentación, ambientación a la plataforma y socialización grupal. En la segunda fase, los contenidos se organizan en 3 unidades acompañadas, cada una de ellas, por la parte pertinente del Caso Rafaela ejemplificando lo tratado en la unidad conceptual. Por cada unidad hay un foro coordinado por un tutor académico especializado en los aspectos tratados y, en el Caso Rafaela, por su desarrollador. La fase final se concentra en la generación de conocimiento situado. Siguiendo el enfoque y las herramientas de escritura colaborativa de la Web 2.0, se constituyen grupos que crean, modifican y editan contenidos en un espacio Wiki, con facilitación de los tutores académicos. Los participantes realizan una corrección cruzada de los contenidos generados por los grupos, que se integran en un "Wiki-Libro" que concentra la resultante del conocimiento adquirido a partir de los contenidos, las interacciones, así como de los diagnósticos y estrategias referidas a las propias situaciones institucionales.

#### **e) Productos y resultados logrados**

- 36 funcionarios provinciales formados (edición 2008)
- Sitio web del Curso: entorno virtual de intercambio y construcción de conocimiento con materiales de estudio compuestos por:
  - 3 documentos teórico –metodológicos inéditos, glosarios de términos específicos y bibliografía y recursos web actualizados.

- 1 Caso: Rafaela
- Registro documental de 6 foros generales de intercambio de experiencias y debate conceptual y metodológico.
- Matriz colaborativa de la dimensión comunicativa (ver **Caso 3.4**)
- Wiki-libro colaborativo de diagnósticos y estrategias comunicacionales para los gobiernos provinciales.

**f) Datos de contacto:**

Página web del organismo: [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar) (en las entradas del CoFeFuP e INAP).

Página web del curso: <https://tele.inap.gov.ar>

Contactos en el INAP: Graciela Falivene y Ester Kaufman

Contacto en el CoFeFuP: Dante Moreno

**3.4.- Construcción de la Matriz de Diseño y Evaluación de Contenidos y Servicios: Formalización de la mejora continua (2005 – 2009)<sup>37</sup>**

**a) Organismos intervinientes:**

INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación); Comunidad de Contendistas (organismos nacionales y provinciales); CLAD-EIAPP (Curso Iberoamericano de GE), CoFeFuP (curso de Servicios Gubernamentales y Comunicación Institucional) y ONTI (2005-2008).

## **b) Contenido de la Matriz:**

La Matriz, elaborada en un archivo Excel está integrada por los siguientes 5 bloques:

**1.- Perfiles y Productos / Servicios (primera etapa):** contiene un cuadro de doble entrada referido a los sitios web gubernamentales: a) perfiles de usuarios, y b) productos y servicios. Sirve para diseñar propuestas comunicacionales mediante TIC, siguiendo los parámetros resultantes de la correspondencia “perfil de usuarios- productos /servicios”, así como para evaluar la pertinencia de usuarios detectados y contenidos /servicios ofrecidos de un sitio en línea.

**2.- Arquitectura de la Información (segunda etapa):** contiene indicadores referidos a navegabilidad, usabilidad, accesibilidad, etc.

**3.- Back Office de la Comunicación (segunda etapa):** contiene indicadores de gestión de la institución y organización del área responsable.

**4.- Otros medios de comunicación (tercera etapa):** se refiere a la multicanalidad: telefonía móvil (m-Gov), radio, TV, prensa, etc.

**5.- Desarrollo Web 2.0 (tercera etapa):** contiene listado de herramientas Web 2.0 en uso, incluyendo los siguientes sub-bloques: a) “Web 2.0 para el Back Office”, y b) “Web 2.0 para las relaciones ciudadanas y las de gobierno y ciudadanía”.

## **c) Etapas de desarrollo de la Matriz**

### **Primera y segunda etapas: Cursos y Talleres de formación sobre contenidos Web (INAP: 2005-2007)**

Los cursos y talleres fueron parte del apoyo del INAP, a través de la formación, al PNGE desarrollado por la ONTI. Respondieron a las siguientes necesidades: a) generar consensos actualizados sobre los estándares de la comunicación gubernamental por Internet, pasibles de ser convertidos en

ETAPs (estándares), b) inducir la formación recíproca de los cursantes en relación al estado del arte; y c) consolidar la comunidad de práctica. Se desarrollaron con modalidad presencial y estuvieron dirigidos a responsables de la comunicación vía Internet en diversos organismos de la APN.

El primer bloque de la Matriz resultó sumamente útil para identificar nuevos perfiles y productos /servicios adecuados a necesidades manifiestas, así como para diagnosticar, diseñar y mejorar los respectivos sitios Web institucionales.

Con el transcurso del tiempo, a ese primer bloque se le fueron adicionando –como fruto de la tarea colectiva- el tercer y cuarto bloques (Arquitectura de la Información y Back Office de la Comunicación).

### **Tercera etapa: Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico, primer semestre, 2008 (Caso 3.1.)**

Durante el curso se produjo un cambio vertiginoso de variables e indicadores para los 3 Bloques existentes, provocados por los cambios tecnológicos y el estado del arte. Se agregaron, además, dos bloques más (4º y 5º), referidos a “Otros Medios de Comunicación” y “Desarrollos Web 2.0”, que también se fueron integrando en los bloques ya existentes.

Estas modificaciones y agregados fueron fruto de las interacciones en el foro de la Unidad de Comunicación del Curso y, luego, en el Wiki-Libro, donde se asignó a un grupo específico el mejoramiento de la Matriz, cuyas recomendaciones fueron incluidas en el Wiki en cuestión<sup>38</sup>.

### **Cuarta etapa: Curso de Servicios Gubernamentales y Comunicación Institucional, segundo semestre, 2008<sup>39</sup> (Caso 3.3)**

Un concepto central en este curso fue la “multicanalidad” y los ámbitos posibles de aprovechamiento de la Web 2.0. En el primer caso, el principio rector consistió en que cada canal debía complementarse con otros a fin de propiciar un Estado presente para toda la ciudadanía. Los distintos canales fueron seleccionados por los organismos conforme a la facilidad de acceso

para determinados perfiles, así como considerando las respectivas ubicaciones geográficas.

Cabe señalar aquí una evolución en el enfoque; ya no se trataba sólo del contenido o de la organización del back office, sino de los medios a través de los cuales se transmitían los contenidos. Si bien esta nueva perspectiva ya había comenzado a volcarse en la Matriz del Curso Iberoamericano, ahora era la propia CoP interprovincial la que avanzaba en el perfeccionamiento, usando los mismos medios: los foros de intercambio y el Wiki-Libro, donde su primer capítulo estuvo dedicado al perfeccionamiento de la Matriz.

En esta nueva Matriz, en el quinto Bloque referido a la Web 2.0, ya aparece un listado de aplicativos en Software Libre, por un lado y; por el otro, dos subbloques: “Web 2.0 para el Back Office” y “Web 2.0 para las relaciones ciudadanas y las de gobierno y ciudadanía”.

Como reflexión final puede decirse que la creación y difusión de estándares consensuados que habiliten mecánicas de interoperabilidad tecnológicas y semánticas, requiere de formalizaciones constantes del estado del arte, en ambientes informales como las CoPs. La estandarización dictada por actos administrativos queda prontamente desactualizada si no la acompaña una retoolimentación de CoPs, tal como se ha relatado en este caso.

Se aclara, además, que esta Matriz es sólo un ejemplo de la contribución que pueden aportar las CoPs para formalizar consensos permanentemente actualizados sobre estándares de distinto tipo.

Datos de contacto:

Contactos en el INAP: Graciela Falivene y Ester Kaufman.

Contacto en la CoFeFuP: Dante Moreno.

El contenido de la Matriz de Diseño y Evaluación de Contenidos puede hallarse en:

[www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/investigacion/paginas/publicaciones.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/investigacion/paginas/publicaciones.html)

### **3.5.- Curso de Diseño de actividades de formación en plataforma Moodle**

#### **a) Organismos intervinientes:**

Planificado e implementado por el INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación)

#### **b) Tipo de Formación**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Nacional

Destinatario: Comunidad de práctica

Modalidad: A distancia – virtual (*e-learning*)

#### **c) Necesidad manifiesta de formación:**

Con base en análisis realizados desde el INAP y en demandas específicas de diversas áreas de capacitación de la Administración Pública Nacional (APN), el Programa de Innovación en la Capacitación definió la prioridad de desarrollar competencias en diseño e implementación de actividades de e-learning en plataformas Moodle por parte de los profesionales de las áreas de capacitación de diversos organismos de la APN.

#### **d) Solución formativa adoptada:**

La estrategia adoptada privilegió tres ejes interrelacionados: a) gestión del conocimiento intra e inter-organizacional; b) constructivismo social como modelo didáctico, y c) aplicaciones de la Web 2.0 (“herramientas sociales”) para el trabajo en redes y comunidades.

Se diseñó una actividad cuyo objetivo general fue la elaboración colorativa de una “**Guía de Desarrollo de Actividades de e-learning en plataformas Moodle**”. Los objetivos particulares en relación a los participantes se centraron

en el desarrollo de competencias para:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación de sus instituciones y definir estrategias y objetivos de capacitación.
- Desempeñar las tareas vinculadas al desarrollo del proyecto.
- Trabajar con herramientas multimedia y utilizarlas en cursos a distancia.

La actividad promovió -desde su diseño- el aprendizaje colaborativo y constructivista, potenciando los saberes académicos y de vida de cada uno de los integrantes, y estableciendo el trabajo en grupo como dinámica preponderante.

El grupo seleccionado -cuyos integrantes venían participando ya de una comunidad de práctica vinculada a la capacitación- estuvo conformado por coordinadores y jefes de áreas de capacitación, tutores virtuales, administradores de Moodle y facilitadores e instructores internos de diversas jurisdicciones de la APN. El equipo coordinador estuvo integrado por profesionales con diversos perfiles y roles: coordinadoras académicas, una coordinadora pedagógica y un grupo de tutores académicos que cubrieron todos los contenidos (diagnóstico de necesidades, desarrollo del proyecto, aspectos comunicativos y herramientas de autor).

La selección de participantes pertenecientes a una misma comunidad de práctica, así como de un equipo de tutores altamente comprometidos con enfoques constructivistas, fueron factores determinantes para el éxito de la propuesta.

A través de la actividad, que requirió una dedicación de 200 horas de los participantes, se cumplió con el objetivo de generar -como producto final- la **“Guía de Desarrollo de Actividades de e-learning en plataformas Moodle”** en la cual se sistematizan todos los procesos de desarrollo de un proyecto de este tipo; desde la detección de necesidades hasta la puesta en marcha.

En una última etapa de la actividad, se abrió un Aula de Práctica de Moodle, donde se asignó a cada integrante un rol docente (que permite la edición del espacio virtual), de manera que cada uno pudo diseñar y elaborar una unidad de contenido con todos sus recursos (foros, enlaces, actividades, bibliografía, etc.), en función de los temas desarrollados para el Manual.

Esta actividad de práctica de uso de Moodle produjo como resultado una nueva actividad de diseño de actividades de capacitación por parte de los integrantes. De esta manera, no sólo el Manual es usado por el INAP para la formación y generación de competencias de coordinadores pedagógicos, facilitadores, tutores virtuales e instructores internos, sino que también resultaron re-significadas la actividad original propuesta por el INAP y la actividad diseñada por los integrantes de cada comisión.

Ambos cursos virtuales continúan en línea como estrategia de generación de competencias e innovación, para la consulta irrestricta de docentes, participantes y otros profesionales y funcionarios convocados por el INAP, reutilizándose los recursos disponibles en nuevas actividades de formación en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

#### **e) Productos y resultados logrados**

- Wikilibro: **Manual de Diseño de Actividades de Capacitación en plataformas Moodle**
- 27 funcionarios formados
- Curso de **Diseño de Actividades** elaborado de manera colaborativa por los participantes de la actividad (alojado en Teleinap)
- Actividad original **Diseño de Cursos en plataforma Teleinap** (continúa on-line a efectos de consulta de equipos de trabajo a los cuales se acompaña con asistencias técnicas)

#### **f) Datos de contacto:**

Página web del organismo: <http://www.sgp.gov.ar>

Página web del curso: <https://tele.inap.gov.ar/>

Contacto en el INAP: Graciela Falivene<sup>40</sup>

### **3.6.- Proyecto de Formación de Equipos de e- Learning 2.0**

#### **a) Organismos intervinientes:**

Este proyecto es el resultado del trabajo conjunto de la Comisión de Gobierno Electrónico del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), la Secretaría de la Gestión Pública, el INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación), el Ministerio del Interior a través de la Secretaría de Asuntos Municipales y la Federación Argentina de Municipios.

#### **b) Tipo de Formación**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Federal, nacional, provincial

Destinatario: Red

Modalidad: A distancia – virtual (*e-learning*)

#### **c) Necesidad manifiesta de formación:**

La Comisión de Gobierno Electrónico del CoFeFuP solicitó a la Secretaría de la Gestión Pública, a través del INAP, la formación de equipos provinciales para el desarrollo de sistemas de formación a distancia en plataforma Moodle. El propósito es que los equipos provinciales puedan organizar actividades formativas para empleados de las jurisdicciones provinciales y municipales,

así cómo transferir a las administraciones municipales interesadas las competencias y conocimientos desarrollados.

#### **d) Solución formativa adoptada:**

La solución formativa adoptada consiste en un curso dirigido a conformar una comunidad Moodle con los siguientes objetivos: a) formar equipos provinciales para desarrollar proyectos integrales de e-Learning con un enfoque situado, constructivo, creativo y colaborativo, a través de la instalación, utilización y gestión de la plataforma educativa Moodle, y b) empoderar a las organizaciones y concitar su integración al proyecto.

A través del curso los equipos desarrollan competencias para llevar a la práctica proyectos situados de e-Learning. La plataforma Moodle facilita el desarrollo de un enfoque 2.0, que permite a todos los participantes aportar directamente sus propios conocimientos y compartir la generación de conocimiento a partir del proceso de aprendizaje,

Los equipos provinciales tienen entre dos (2) y cuatro (4) integrantes, entre los cuales al menos uno reúne un perfil profesional tecnológico y otro un perfil formativo.

La estrategia seleccionada responde a la convicción de que el enfoque 2.0 permite mejorar la gestión de las organizaciones públicas, a partir de: a) la articulación de competencias en equipos de trabajo; b) el compromiso de involucrar a un número creciente de actores en la gestión del conocimiento organizacional, c) un creciente número de trabajadores con manejo del lenguaje de Internet, d) la inclusión de actividades que aprovechan, de manera integrada, los recursos tecnológicos y de conocimiento disponibles; e) la conformación de grupos promoviendo entornos sociales para compartir y crear conocimiento, f) la generación de productos útiles para la organización como resultado del proceso de aprendizaje; y g) el estímulo al desarrollo y el sostenimiento de redes y comunidades de aprendizaje.

El curso está integrado por un módulo introductorio y dos módulos orientados a transferir las competencias específicas en función de los perfiles es-

tablecidos: a) tecnológico, b) formativo.

El módulo de Introducción tiene por objetivo desarrollar una actitud reflexiva y comprometida acerca de la importancia de articular las competencias al interior del equipo de trabajo, definir el alcance dentro de la organización provincial y concertar el cronograma de proyecto.

El módulo Tecnológico está dirigido a desarrollar competencias para instalar, adaptar y usar la plataforma. Sus destinatarios son expertos en tecnología que forman parte del equipo y que ejercen sus funciones en áreas de informática. Al final del curso, los participantes habrán instalado la plataforma Moodle en servidores propios y "a la medida" de las necesidades organizacionales.

El módulo Formativo tiene el propósito de desarrollar competencias y habilidades vinculadas al diagnóstico y la planificación, al soporte y acompañamiento a los expertos de la organización para el desarrollo de actividades, al diseño del espacio de aprendizaje en Moodle y a la evaluación y el monitoreo; todo esto desde una perspectiva constructivista y situada. Está dirigido a los integrantes del equipo que gestionen espacios de aprendizaje, tales como tutores, productores o administradores de las actividades que diseñará el equipo.

La disponibilidad y puesta en marcha del curso diseñado en cada provincia permitirá contar, en el corto plazo, con una red de formadores en plataforma Moodle, basado en la movilización de los conocimientos disponibles y con un criterio de producción de bajo costo y alta efectividad.

#### **e) Productos y resultados previstos**

Equipos provinciales operativos desarrollando actividades formativas en plataforma Moodle de acuerdo a los requerimientos estratégicos de cada provincia y articulados en red con el INAP y con otros desarrolladores y usuarios.

#### **f) Datos de contacto:**

Página web del organismo: <http://www.sgp.gov.ar>

Página web del curso: <https://tele.inap.gov.ar/>

Contacto en el INAP: Graciela Falivene

Contactos en el CoFeFuP: Néstor Enrique Iribarren y Hugo Toloza

### **3.7.- Curso de Implementación de Planes y Proyectos de Gobierno Electrónico**

#### **a) Organismos intervinientes:**

Curso organizado por el INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación) a requerimiento del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), que creó la Comisión de Gobierno Electrónico en la Asamblea Anual realizada el 27 y 28 de abril de 2006.

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/actas/docs/Acta\\_1er\\_Asamblea\\_2006.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/actas/docs/Acta_1er_Asamblea_2006.pdf)

El curso se articuló con la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI), la cual proveyó los docentes expertos en las líneas políticas del Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE). Se desarrolló de manera intensiva durante la semana del 5 al 9 de junio de 2006.

#### **b) Tipo de formación:**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Federal, nacional, provincial.

Destinatario: Red de representantes provinciales

Modalidad: presencial intensivo

### **c) Necesidad manifiesta de formación**

El CoFeFuP requirió el diseño de un curso para:

- Conformar una red de funcionarios interesados en GE para promover planes, proyectos y programas provinciales.
- Recuperar y articular las diversas experiencias y conocimientos de los participantes sobre GE a través de: i) reflexionar y experimentar sobre las diferentes jerarquías y alcances del GE y las posibles estrategias de implementación, ii) analizar y comprender en profundidad los alcances y estrategias lanzadas por el PNGE, y iii) analizar las realidades y potencialidades del GE en la Argentina, a nivel nacional y provincial.
- Adquirir metodologías para el análisis y abordaje de los procesos organizacionales para el GE.
- Incorporar instrumentos para la implementación de planes de GE.
- Conocer la situación general y conceptos básicos de la gestión de datos en la APN, seguridad de datos, especificaciones, estándares y multi-layer, Interoperabilidad.

El Curso estuvo destinado a funcionarios provinciales, profesionales universitarios involucrados en proyectos de GE y mejora de la gestión pública, con experiencia en gestión de la información, en el uso de las TIC y en manejo de Internet. Los participantes fueron designados por las respectivas jurisdicciones, que se hicieron cargo de su desplazamiento y gastos.

### **d) Solución formativa adoptada**

Se optó por un Curso de cinco (5) jornadas de 8 horas intensivas con una agenda que reuniera a los funcionarios provinciales con aquellos nacionales encargados de implementar el PNGE.

Cada jornada incluyó una fase expositiva y una fase de trabajo en taller FODA para identificar y analizar un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes para la implementación del PNGE.

Los contenidos expuestos y talleres realizados fueron los siguientes:

- Encuadre del GE dentro de la SIC: Panorama Latinoamericano.
- Plan Estratégico de GE

Ejercicio FODA

- Gobierno Electrónico (GE). Objetivos y temas. Aplicaciones: Portales Ciudadanos. Ventanilla Única Empresarial. Buenas prácticas. PNGE (Decreto 378/05) Principios rectores. Acciones centralizadas, descentralizadas y coordinadas.

- Análisis y abordaje organizacional para un proyecto de GE.

Ejercicio FODA

- Tipos y producción de contenidos de sitios web gubernamentales.
- Foro Informático de la Administración Pública
- Integración e Interoperabilidad. Conceptos básicos de gestión de datos, de seguridad de datos, sobre especificaciones, estándares y multi-layer.

Ejercicio FODA

- Documento electrónico. Firma Digital. Seguridad Informática.

Resolución de ejercicios. Práctica en laboratorio informático.

Encuadre normativo de GE

### Ejercicio FODA Firma Digital

- Compras Electrónicas

### Ejercicio FODA Compras Electrónicas

- El caso del GE en la Provincia de Mendoza.

Puesta en común de los FODA ya realizados

### **e) Productos y resultados logrados**

Se consensuó un ejercicio de FODA común entre los representantes de las provincias de Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego, el que sirvió de marco para las actividades desarrolladas posteriormente por la Comisión de Gobierno Electrónico a la cual se integraron todos los participantes.

En el acta de la segunda Asamblea anual del año 2006 de CoFeFuP se señala la importancia que tuvo este curso intensivo para el ulterior desarrollo de la citada comisión.

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/actas/docs/Acta\\_2da\\_Asamblea\\_2006.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/actas/docs/Acta_2da_Asamblea_2006.pdf)

### **f) Datos de contacto**

Página web del organismo: Consejo Federal de la Función Pública– Comisión de Gobierno Electrónico

<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/comisiones/comisiones.html#4>

Página Web del curso: <https://tele.inap.gov.ar/>

Contactos en el INAP: Graciela Falivene y Ester Kaufman

Contactos en el CoFeFuP: Néstor Enrique Iribarren y Hugo Toloza

### **3.8.- Foro de Responsables Informáticos: 2002-2009<sup>41</sup>**

#### **a) Organismos intervinientes:**

INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación) y Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI).

#### **b) Tipo de formación del Foro de Responsables Informáticos:**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Nacional

Destinatario: CoPs y funcionarios dedicados al desarrollo del GE

Modalidad: Presencial y virtual

#### **c) Necesidad manifiesta de formación:**

Este Foro, al igual que los otros foros motorizados por el INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación), respondió a una propuesta formativa netamente innovadora en relación a los programas anteriores. El modelo de Gestión de Conocimiento, utilizado como base, se sustenta en "aprender haciendo" y en "compartir experiencias", priorizando -como recurso central- la valoración de las experiencias de los integrantes de la Administración desarrolladas durante décadas.

#### **d) Solución formativa adoptada:**

Fueron invitados a participar representantes de más de 100 organismos de la APN, involucrándose 90 organizaciones y 200 agentes informáticos en los

distintos procesos internos de foro. Además del modelo de Gestión de Conocimiento, se utiliza la Metodología de Gestión Asociada aportada por FLACSO, que provee reglas y una estructura estable para negociar la dinámica de funcionamiento. Con base en dicha metodología, se articulan reuniones de trabajo con mecánicas de consenso y la paulatina asociación de nuevos actores. Las reuniones son: a) plenarias, b) temáticas, o c) sectoriales (de grupos temáticos). Cada grupo se dedica a cuestiones específicas, conformando en conjunto las tareas fundamentales comprendidas en la construcción del *Back Office* del GE. La estructura global de las actividades está en permanente revisión y ajuste por el Grupo coordinador, denominado "de Gestión de la Gestión", abierto a todos los miembros.

#### **e) Productos y resultados**

Los productos y resultados se relacionan con los grupos de trabajo, siendo los más relevantes los siguientes:

- *Grupo de Software Libre*: Desarrollo y facilitación de la transferencia de software dentro del Estado, producción de recomendaciones de uso y formación, integración en redes regionales y globales de desarrollos.

- *Grupo de Interoperabilidad*: Creación de marcos de elaboración de estándares y de estructuras de datos que habiliten tanto a usuarios internos como a externos para el intercambio de información. Elaboración de un Marco de Interoperabilidad adoptado por la ONTI para el PNGE (Resolución SGyGP 99/2008), resultado de un trabajo iniciado en 2002.

- *Grupo de Digitalización*: Sensibilización respecto de las posibilidades de la digitalización documental y recomendaciones para su concreción

#### **f) Datos de contacto:**

Contacto en el INAP: Ester Kaufman

Contacto en la ONTI: Mariano Greco

**g) Información adicional:**

Falivene, G y Kaufman, E (2005): "The potential of Communities of Practice (CoPs) in Argentina to articulate Public Organizations into networks . The Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. Coakes, E. y Clarke S. Edit. (Univ. Westminster / Hull. U.K) . Idea Group.

Kaufman, Ester (2007) "Building the Basis for the Back Office through Communities of Practice" en Latin America Online: Cases, Successes and Pitfalls Ed: Mila Gascó-Hernández, International Institute on Governance of Catalonia, Barcelona (Spain) e Idea Group, USA. ISBN 978-1-59904-057-8. 2007.

Kaufman, Ester. (2004) "e-Gobierno en Argentina" en América Latina puntogob. Casos y tendencias en gobiernos electrónicos Rodrigo ArayaDujisin y Miguel Porrúa (editores). FLACSO. Santiago de Chile y OEA. 2004. Versión digital En:

<http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Am%E9rica%20Latina%20Puntogob%20final.pdf>

Kaufman, Ester (2005) "Comunidades de Práctica y trastienda del gobierno electrónico. El gobierno electrónico hacia la sociedad de la información: experiencia del Foro Informático". Ponencia para el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reformadel Estado y de la Administración Pública.Santiago, Chile, 18 - 21 de octubre de 2005.

Poggiese, H. Redin, M., Cerezo, M y Carllinni, J. (2005) "El Foro de Responsables Informaticos de la AdministracionPúblicaNacional: una lectura interpretativa". Ponencia JAIIO 2005. Rosario. Argentina. En

[https://rrii.sgp.gov.ar/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=155&Itemid=200002](https://rrii.sgp.gov.ar/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=155&Itemid=200002)

### **3.9.- Curso "Introducción al Gobierno Electrónico" del INAP - ProCaE**

**a) Organismos intervinientes:** En abril de 2005, con base en el Decreto 378/2005, se lanzó oficialmente el Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE) y se inició, a través del Programa de Capacitación Electrónica (ProCaE), un trabajo colaborativo entre el INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación), la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) y el proyecto de Modernización del Estado dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

#### **b) Tipo de formación:**

Gestión del conocimiento: Transmite conocimiento

Escala de la política pública: Nacional

Destinatarios: Funcionarios del Estado Nacional

Modalidad: auto-administrado a distancia, con tutoría de dudas y evaluación integradora

#### **c) Necesidad manifiesta de formación**

Este curso introductorio se enmarca en la misión de la ONTI de desarrollar políticas tendientes a acercar la gestión al ciudadano, fomentar el desarrollo económico, mejorar la calidad de vida y reposicionar al país en el mundo, aprovechando las potencialidades de las TIC.

La relevancia del curso reside en la posibilidad de: a) ofrecer una amplia perspectiva de las nuevas modalidades de relación entre los ciudadanos y los gobiernos mediante la utilización de las TIC, b) generar y promover una efectiva sensibilización y concienciación -en el conjunto de los agentes de la APN- respecto de la importancia del PNGE para valorizar la gestión pública y "optimizar" los servicios a la ciudadanía, y c) proponer a los participantes que naveguen como usuarios por diversos tipos de contenidos y servicios, que conozcan las páginas Web de GE y que se habitúen a navegar en ambientes

hipertextuales.

A través del curso se articulan contenidos y actividades que permiten a los participantes obtener claras respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿A qué se denomina Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)?
- ¿De qué manera impactan las TIC en los diferentes ámbitos de nuestra vida cotidiana?
- ¿Cómo contribuye el GE a prestar un mejor servicio al habitante y al ciudadano?
- ¿Cómo se unifica, simplifica y facilita la vinculación de los habitantes y ciudadanos con el Estado?
- ¿Qué condiciones se requieren para poner en marcha propuestas de GE?
- ¿Cómo el GE mejora la gestión pública de los organismos del Estado?
- ¿Qué incidencia tiene el GE en la reducción de costos?
- ¿Cómo contribuye el GE a aumentar la transparencia en las operaciones del Estado?
- ¿Qué cuestiones debe promover el GE para asegurar la transparencia?
- ¿De qué herramientas se vale el GE para favorecer la participación?
- ¿Cómo puede facilitar el GE los procesos de participación?
- ¿Cómo operan los sistemas de intercambio de información entre gobiernos y ciudadanos?

- ¿Qué significa “democracia electrónica”?
- ¿Cuáles son las experiencias de voto electrónico en la Argentina?
- ¿Cómo es una votación electrónica?
- ¿Cómo puede el GE favorecer los mecanismos de integración?
- ¿Cómo se utilizan las TIC para reducir las desventajas de los menos favorecidos?
- ¿De qué manera el GE contribuye al desarrollo y a la integración de nuestro país a la economía mundial?
- ¿De qué trata el Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE)?
- ¿Qué tipo de acciones conforman el PNGE?
- ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza el PNGE?
- ¿Qué servicios incluye el Portal del Estado Argentino?
- ¿Qué tareas tiene a su cargo la Secretaría de la Gestión Pública en esta materia?
- ¿Qué tareas deben realizar los organismos?
- ¿Qué es la Guía de Trámites?

Las actividades de los diversos módulos incluyen la navegación por páginas Web con variedad de contenidos: casos de estudio, normativa vigente, portales en funcionamiento, artículos periodísticos y de opinión.

Las auto-evaluaciones están conformadas por ítems de selección entre opciones múltiples. Como evaluación final del curso se propone una tarea que apunta a integrar los diversos contenidos tratados y a aplicarlos en una pro-

puesta concreta para el organismo en que se desempeña cada cursante, que se materializa en un informe conciso de dos páginas.

**e) Productos y resultados logrados**

Año 2007: Participantes aprobados: 97

Año 2008: Participantes aprobados: 654

**f) Datos de contacto**

Página Web del organismo

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/educacion\\_distancia/distancia.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/educacion_distancia/distancia.html)

Página web de la plataforma <https://2procae.sgp.gov.ar/>

Contacto en el INAP: Jorge Ratti

Contacto en el ProCaE: Marta Mena

### **3.10.- Gestión del conocimiento y formación continua en el desarrollo de sistemas de información: el caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)**

#### **a) Organismos intervinientes:**

Sistema de Información Universitaria (SIU), Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), Ministerio de Educación de la Nación, Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), Universidades Nacionales. El INAP (Programa de Innovación en la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación) analiza y difunde sistemáticamente la experiencia como un ejemplo de buena práctica.

#### **b) Tipo de formación:**

Gestión del conocimiento: Comparte y crea conocimiento

Escala de la política pública: Nacional

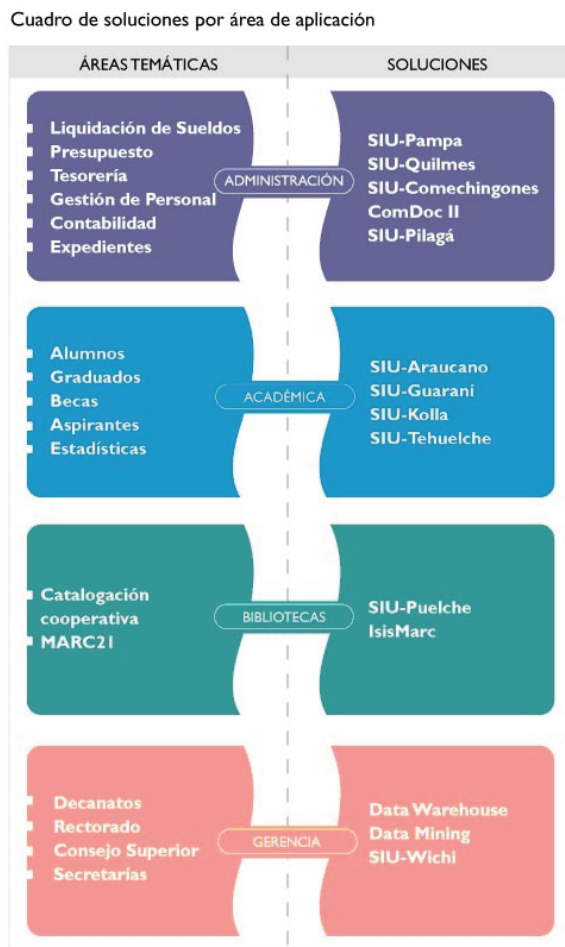
Destinatarios: Comunidades de práctica

Modalidad: Mixta

#### **c) Necesidad manifiesta de formación:**

El SIU desarrolla soluciones informáticas y presta servicios para mejorar la gestión de las instituciones universitarias nacionales, permitiéndoles contar con información actualizada, íntegra y segura; optimizar sus recursos y lograr un pleno aprovechamiento del software. Los sistemas aportan soluciones en las distintas áreas de gestión universitaria: Administración, Académica, Bibliotecas y Gerencial. (Ver figura 1)

**Figura 1: Cuadro de soluciones por área de aplicación**



Fuente: Soluciones SIU [http://www.siu.edu.ar/acerca\\_de/que\\_es\\_el\\_siu/](http://www.siu.edu.ar/acerca_de/que_es_el_siu/)

Las soluciones propuestas por el SIU están en permanente evolución para adaptarse a la heterogeneidad del sistema universitario y para plasmar crecientes mejoras en términos de eficiencia, nuevos servicios, actualización tecnológica, integración con otros sistemas y respuesta a las estrategias definidas por la SPU. En ese marco, el SIU desarrolla una estrategia de gestión y formación continua dirigida a involucrar a los diversos actores interesados: autoridades, usuarios administrativos, técnicos, así como a integrantes de los propios equipos SIU.

#### **d) Solución formativa adoptada:**

El SIU desarrolla una concepción holística e integradora de los procesos de trabajo, la formación continua y la gestión del conocimiento generado. Con el propósito de proveer soluciones a problemas comunes, adopta y promueve un trabajo colaborativo en red, tanto entre las instituciones como al interior de cada universidad. Logra así una considerable sinergia de esfuerzos que, paulatinamente, induce cambios en los procesos y la cultura organizacional.

Desde sus orígenes, el SIU constituyó los Comités de Desarrollo, de Técnicos y de Usuarios, como comunidades de práctica caracterizadas por la cooperación, la definición de claros roles y responsabilidades y la socialización de experiencias.

**Los Comités de Desarrollo** -para el desarrollo de software- están compuestos por expertos informáticos de las universidades y del equipo del SIU.

**Los Comités de Técnicos** -para compartir experiencias, plantear inquietudes y elaborar propuestas para la mejora de cada sistema- están integrados por personal técnico de las universidades con la coordinación de desarrolladores del SIU.

**Los Comités de Usuarios** -integrados por usuarios finales de cada sistema y coordinados por desarrolladores del SIU- tienen el propósito de mejorar los sistemas en forma colaborativa y asociada con sus destinatarios, así como de generar un genuino sentido de pertenencia respecto de las soluciones informáticas adoptadas.

En estos espacios participativos, las personas y los grupos aprenden y comparten conocimientos tácitos y explícitos, generándose nuevo conocimiento vital para la gestión.

A las reuniones de las comunidades SIU se suman talleres, seminarios y exposiciones de expertos invitados, así como visitas periódicas. Estas acciones presenciales se integran con instancias de formación virtual –cursos, foros de intercambio, listas de correo, soporte en línea y actualización permanente a través del sitio Web.

#### **e) Productos y resultados**

- Los sistemas del SIU son usados por todas las Universidades Nacionales y por varios organismos públicos de la Argentina.

- El SIU se ha constituido en un relevante referente en temáticas relacionadas con las TIC. Distintos organismos públicos y privados le solicitan la transferencia de sistemas, así como de su filosofía y metodología colaborativa de gestión del conocimiento y de formación continua.

- A marzo de 2009, sobre un total de doce (12) sistemas en constante evolución, se han efectivizado 691 implementaciones en unidades académicas de las 35 Universidades Nacionales que conforman el Consorcio SIU, así como 157 implementaciones en etapa de prueba funcional.

- A partir de tareas de sensibilización y capacitación llevadas a cabo por el SIU en el ámbito de las bibliotecas universitarias, se acepta hoy la necesidad de adoptar estándares internacionales de catalogación (Marc21),

- Con base en una capacitación coherente y sistemática, se ha generado una comunidad de trabajo en red de agentes replicadores de distintas temáticas especializadas; por ejemplo en herramientas informáticas, en el uso de Marc21 y en la personalización de sistemas, entre otras.

- La comunidad universitaria acepta, de manera creciente, el uso de herramientas avanzadas para el análisis institucional y la toma de decisiones,

tales como *Data Warehouse* y *Data Mining*.

- La metodología de gestión y formación del SIU –basada en la creación y gestión de conocimientos al interior de comunidades de desarrolladores y usuarios- ha sido identificada como buena práctica por el Foro de Responsables de Áreas de Informática del Estado (ONTI – INAP).

**f) Datos de contacto:**

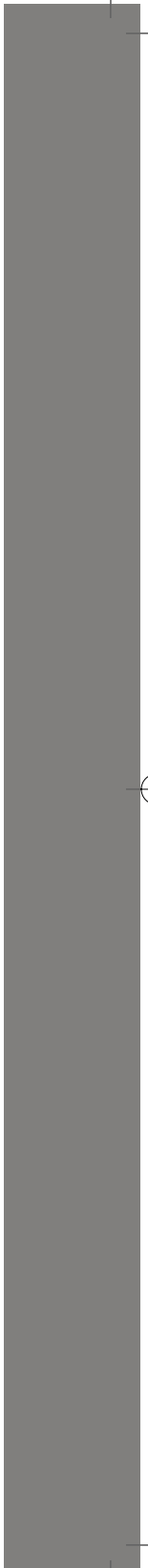
Página web del organismo: <http://www.siu.edu.ar/>

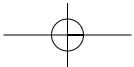
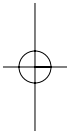
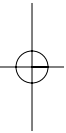
Contacto en el SIU: María de Luján Gurmendi

**g) Información adicional:**

*“El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas. El caso del Sistema de Información Universitaria”.* Trabajo ganador del Primer Premio del Concurso Internacional sobre Mecanismos de *e-learning* para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica, convocado por el CLAD/ REDAPP / REIGAP, co - auspiciado por el Gobierno Español, MAP-AECI-FIIAPP. **Autoras:** Graciela Mónica Falivene (INAP), María de Luján Gurmendi (SIU) y Graciela María Silva (INAP)  
[www.clad.org.ve/fulltext/0048201.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0048201.pdf)

**CAPÍTULO 4**  
**DATOS DE CONTACTOS**  
**RESPONSABLES**





## **CAPÍTULO 4.**

### **DATOS DE CONTACTO CON RESPONSABLES**

- Falivene, Graciela: Coordinadora del Programa de Innovación en la Capacitación, de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación (INAP) Subsecretaría de Empleo y Gestión Pública. Secretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Argentina. TE: 54 11 4 3452613. e-mail: [gfalivene@sgp.gov.ar](mailto:gfalivene@sgp.gov.ar).
  
- Greco, Mariano: Coordinador del Foro Informático. Director de Recursos Informáticos. ONTI. Subsecretaría de Tecnologías de Gestión. Secretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Argentina. TE: 54 11 4343-9001, int. 404, e-mail [dinformaticos@sgp.gov.ar](mailto:dinformaticos@sgp.gov.ar)
  
- Gurmendi, María de Luján. Directora Ejecutiva. Consorcio SIU. Tel: 54 11 1291952, Fax: 54 11 41291953. email: [lujan@siu.edu.ar](mailto:lujan@siu.edu.ar)
  
- Iribarren, Enrique: Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP). TE: 54 11 4342 6369 /6293. E-mail: [niribarren@sgp.gov.ar](mailto:niribarren@sgp.gov.ar) . Contacto alternativo: Hugo Toloza [htoloza@sgp.gov.ar](mailto:htoloza@sgp.gov.ar)
  
- Kaufman, Ester: Coordinadora académica de formación sobre Gobierno Electrónico (INAP). Programa de Innovación en la Capacitación (INAP). 54 11 4 3452613. e-mail: [esterkaufman@gmail.com](mailto:esterkaufman@gmail.com)
  
- Martinez Colomer, Ayelén. Responsable de gestión: Programa de Innovación en la Capacitación (INAP). 11 4 3452613. e-mail: [acolomer@sgp.gov.ar](mailto:acolomer@sgp.gov.ar)
  
- Mena, Marta: Coordinadora General del ProCaE, 54 11 4343-9001, int. 411. [mmena@sgp.gov.ar](mailto:mmena@sgp.gov.ar)
  
- Moreno, Dante. representante de la Provincia de La Pampa en el CoFeFuP TE: 029-5445-2501/05, e-mail: [dmoreno@lapampa.gov.ar](mailto:dmoreno@lapampa.gov.ar)
  
- Ratti, Jorge: Coordinador de actividades del Programa de Innovación en

la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación (INAP).  
11 4 3452613. e-mail: [jratti@sgp.gov.ar](mailto:jratti@sgp.gov.ar)

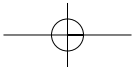
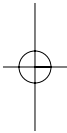
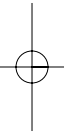
- Rivas, Sergio: representante por la Coordinación de Gobierno Electrónico, ONTI, Subsecretaría de Tecnologías de Gestión. Secretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Argentina. TE: 54 11 4343-9001, int. 805?, [srivas@sgp.gov.ar](mailto:srivas@sgp.gov.ar)

- Silva, Graciela María: Coordinadora Institucional. Programa de Gestión de la Calidad de la Capacitación. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación. (INAP) TE: 54 11 4 331 4775, e-mail: [gsilva@sgp.gov.ar](mailto:gsilva@sgp.gov.ar)

- Tesoro, José Luis: investigador-coordinador de la Dirección de Investigación del INAP y Coordinador Académico General de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) 54 11 4 342 8175. e-mail: [jtesoro@sgp.gov.ar](mailto:jtesoro@sgp.gov.ar)

## Significado de siglas





## **SIGNIFICADO DE LAS SIGLAS**

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos

APN: Administración Pública Nacional

CIGE: Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CoFeFuP: Consejo Federal de la Función Pública

COLAM: Colegio de las Américas de la Organización Universitaria Interamericana

CoP; Comunidad de Práctica

EIAPP: Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas

FODA, Análisis: Análisis de Fortalezas. Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GE: Gobierno Electrónico

IGJ: Inspección General de Justicia

INAP: Instituto Nacional de la Administración Pública

m-Gov: GE Móvil. Refiere a los servicios gubernamentales por mensaje de texto y telefonía celular.

ONTI: Oficina Nacional de Tecnologías de la Información

OUI: Organización Universitaria Interamericana

PNGE: Plan Nacional de Gobierno Electrónico

La Formación en Gobierno Electrónico: Experiencias para aprender, compartir y transferir.

---

**ProCaE: Programa de Capacitación Electrónica**

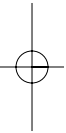
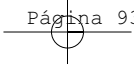
**RIF-GE: Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas de la Organización Universitaria Interamericana.**

**SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria**

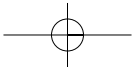
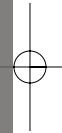
**SGP: Secretaría de la Gestión Pública**

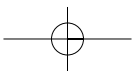
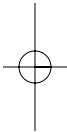
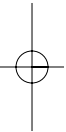
**SIC: Sociedades de la Información y del Conocimiento.**

**TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación**



Notas al pie





---

## Notas al pie

<sup>a</sup> Para mayor información sobre las actividades de la RIF-GE y su Plan de Acción 2008-2011, consultar el sitio: <http://www.rifge.net>.

<sup>b</sup> El concepto de “organización creadora conocimiento” es definido y analizado en Nonaka, I y Takeuchi, H. Básicamente, se trata de organizaciones que facilitan la movilización de conocimientos tácitos para producir conocimientos explícitos, compartirlos, difundirlos y generar nuevo conocimiento en un proceso de retroalimentación continua.

<sup>c</sup> El concepto de “comunidad de práctica” es definido en Snyder, W. y Wenger, E. como una red de pares que, atravesando los límites de las estructuras formales, reúne a personas que –por compartir prácticas similares o desempeñar funciones análogas- procuran: aprender unos de otros, desarrollar nuevas soluciones para problemas comunes, así como encontrar sinergias y coordinar esfuerzos a través de sus organizaciones.

<sup>1</sup> Falivene y Silva (2005)

<sup>2</sup> Dans *et al* (2008)

<sup>3</sup> Falivene y Silva (2005)

<sup>4</sup> Logan y Stokes (2003)

<sup>5</sup> Falivene y Silva (2008)

<sup>6</sup> Freire (2007)

<sup>7</sup> Freire (2007)

<sup>8</sup> Dondi (2008)

<sup>9</sup> European Commision (2005)

<sup>10</sup> Lattanzio y Sandrini (2007)

<sup>11</sup> Falivene y Silva (2005)

<sup>12</sup> Snyder y Wenger (2003)

<sup>13</sup> Falivene (2004)

<sup>14</sup> Trouvé y García Acosta (2004)

<sup>15</sup> Tercera Cumbre de las Américas (Québec, Canadá; 2001): Declaración de Conectividad <Consultado 26/05/2009>

<http://www.summit-americas.org/III%20Summit/Esp/III%20summit-esp.htm>

<sup>16</sup> Cumbre Extraordinaria de las Américas (Monterrey, México; 2004 Ene 12-13): Declaración de Nuevo León " <Consultado 26/05/2009>

<http://www.summit-americas.org/SpecialSummit/mainpage-span.htm>

<sup>17</sup> Cuarta Cumbre de las Américas, Mar del Plata; Argentina; 2005 <Consultado 26/05/2009>

<http://www.summit-americas.org/IV%20Summit/Esp/mainpage-spa.htm>

<sup>18</sup> Declaración de Santo Domingo -"Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento"- suscrita el 6/06/2006 en Santo Domingo, República Dominicana. <Consultado 26/05/2009>

<http://www.oas.org/36ag/espanol/DECSANTODOMs04.doc>

<sup>19</sup> Programa eLAC 2007 (Río de Janeiro, Brasil, junio de 2005)

<Consultado 26/05/2009>

[www.elac2007.org.sv/docs/pres\\_punteoelac.pdf](http://www.elac2007.org.sv/docs/pres_punteoelac.pdf)

<sup>20</sup> Programa eLAC 2010 (San Salvador, El Salvador, febrero 2008)

<Consultado 26/05/2009>

[www.elac2007.org.sv/docs/compromisodesansalvador-8feb2008.pdf](http://www.elac2007.org.sv/docs/compromisodesansalvador-8feb2008.pdf)

<sup>21</sup> Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE) aprobada en Pucón,

Chile, entre el 31/05 y el 1/06/2007 <Consultado 26/05/2009>  
<http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf/view>

<sup>22</sup> RIF-GE (2007): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico: objetivos y fundamentos", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 45, Marzo 2007. ISSN: 1886-3361.  
<Consultado 26/05/2009>  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5240>

<sup>23</sup> RIF-GE (2007): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE): indagar para compartir", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 46, Abril 2007. ISSN: 1886-3361.  
<Consultado 26/05/2009>  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5301>

<sup>24</sup> Organización Universitaria Interamericana: Colegio de las Américas  
<Consultado 26/05/2009>  
[http://www.oui-iohe.qc.ca/colam/index-colam\\_es.aspx](http://www.oui-iohe.qc.ca/colam/index-colam_es.aspx)

<sup>25</sup> Idem

<sup>26</sup> RIF-GE (2007): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE): atención de necesidades formativas con visión de gobernabilidad"// En Brunelle, Dorval (Comp.) Gobernabilidad y Democracia en las Américas: Teorías y Prácticas", Colegio de las Américas (COLAM), Organización Universitaria Interamericana (OUI), Organización de los Estados Americanos, Loja (Ecuador), 2007, ISBN N° 978—9942-01-407-8, pp, 165-188.

<sup>27</sup> Organización Universitaria Interamericana: Colegio de las Américas  
<Consultado 26/05/2009>  
[http://www.oui-iohe.qc.ca/colam/index-colam\\_es.aspx](http://www.oui-iohe.qc.ca/colam/index-colam_es.aspx)

<sup>28</sup> RIF-GE (2007): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico: objetivos y fundamentos", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 45, Marzo 2007. ISSN: 1886-3361. <Consultado 26/05/2009> <http://www.gobiernoelectronico.org/node/5240>

<sup>29</sup> RIF-GE (2008): Plan RIF-GE 2008-2011, aprobado en el II Encuentro RIF-GE, Bogotá, 2008 Mayo 14-16. <Consultado 26/05/2009>  
<http://www.rifge.net>.

<sup>30</sup> RIF-GE (2007): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE): indagar para compartir", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 46, Abril 2007. ISSN: 1886-3361.  
<Consultado 26/05/2009>  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5301>

<sup>31</sup> RIF-GE (2007): "Necesidades de formación en Gobierno Electrónico", Directorio del Estado: el Portal del Gobierno Electrónico, egov Newsletter N° 48, Junio 2007. ISSN: 1886-3361. <Consultado 26/05/2009>  
<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5574>

<sup>32</sup> Nonaka, I; Takeuchi, H. (1999) "La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación", Oxford University Press, México DF, México.

<sup>33</sup> Snyder, W.; Wenger, E. (2003): "Communities of practice in government: the case for sponsorship" ./ En: Report to the CIO Council of the U.S. Federal Government

<sup>34</sup> Wenger, E.; McDermott, R. Snyder, W. (2002): Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge, Harvard Business School Press

<sup>35</sup> Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE) aprobada en Pucón, Chile, entre el 31/05 y el 1/06/2007 <Consultado 26/05/2009>  
<http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf/view>

<sup>36</sup> Documentación sobre esta experiencia: Kaufman, E. (2007) "Hacia un modelo de formación acción: La experiencia de formación-acción para la Ventanilla Única de Gobierno Electrónico ONTI-INAP". Ponencia del XII Congreso CLAD. Santo Domingo. Versión electrónica: SIARE/CLAD y en <http://www.esterkaufman.com.ar/sitios/kaufman/publicaciones.htm>

<sup>37</sup> Los Bloques 1, 2 y 3, los más desarrollados de la Matriz, se encuentran agregados en 3.3.

<sup>38</sup> Para comprender la dinámica de este Curso, ver caso 3.1.

<sup>39</sup> El mismo tuvo como co-organizador al CoFeFuP, ver caso 3.3.

<sup>40</sup> Falivene, Graciela Mónica; Martínez Colomer, María Ayelén, "Formación de equipos para la puesta en marcha de proyectos de e-learning 2.0 en organizaciones públicas", V Congreso de Administración Pública, 27, 28 y 29 de Mayo de 2009, San Juan

<sup>41</sup> Existen varios artículos sobre el tema, los que se enuncian al final del caso.