

**Transformación Digital en la Administración Pública, Estrategia de Innovación y
Modernización en los diferentes niveles del Estado**

Autor:

Wylkher Eduardo Vanegas Méndez

Facultad de Pregrado, Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Docente asesor: Wilman Amaya León

2021

Transformación Digital en la Administración Pública, Estrategia de Innovación y
Modernización en los diferentes niveles del Estado

Autor:

Wylkher Eduardo Vanegas Méndez

Presentado para optar el título de: Administrador Público

Docente asesor: Wilman Amaya León

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

Facultad de Pregrado - Territorial Santander

Bucaramanga

2021

Agradecimientos

El primer agradecimiento va dirigido a Dios y a la Virgen por su bendición y misericordia.

En segundo lugar, a la Dra. María Lucía Sierra y el Dr. Wilman Amaya, por compartir sus conocimientos y por su paciencia en el proceso de construcción de esta monografía.

En tercer lugar, a todas las personas que siempre estuvieron presentes en este proceso de formación.

Dedicatoria

Esta monografía la va dedicada a mi papá que, aunque ya no me acompaña físicamente lo hace desde el cielo y siempre estará presente en cada logro de mi vida.

A mi madre y hermano por su amor e incondicionalidad infinita.

A mi hijo Matthias por ser mi fuente de inspiración para poder superarme cada día más y ser un mejor ser humano para poder brindarle un mejor futuro.

A la Dra. Mery Luz Hernández por su amistad, cariño y apoyo.

 Escuela Superior de Administración Pública	CARTA APROBACIÓN INFORME TRABAJO DE GRADO		
	Versión:02	Fecha: 10/03/2014	Página 1 de 1

Bucaramanga, diciembre 10 de 2021

Señores:
FACULTAD DE PREGRADO Y/O COORDINACIÓN ACADEMICAESAP

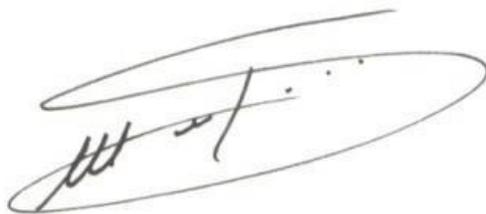
REF: APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

Un saludo cordial y éxitos en sus labores.

Revisado el documento final del Trabajo de grado titulado “Transformación Digital en la Administración Pública, Estrategia de Innovación y Modernización en los diferentes niveles del Estado”, presentado por el estudiante **Wylkher Eduardo Vanegas Méndez**.

Es aprobado por el docente asesor, al considerar que reúne las condiciones de calidad en materia académica y administrativa, establecida por la ESAP.

Cordialmente,



Wilman Amaya León

NOMBRE y FIRMA DEL ASESOR ACADÉMICO

Contenido

Introducción.....	8
Objetivos	10
Fundamentación epistemológica.....	11
Antecedentes.....	13
Marco teórico	17
Nueva Gestión Pública	17
La transformación digital.....	19
Gobierno electrónico	22
Transformación digital en Colombia	25
Resultados	28
Estrategia de Gobierno Electrónico en Colombia	28
Elementos de la transformación digital en la gestión pública	32
Conclusiones	37
Bibliografía	39

Resumen

Este documento busca resaltar la importancia del análisis sobre la estrategia de transformación digital y el gobierno electrónico como parte de un proceso de innovación pública y modernización institucional en los diferentes niveles del Estado, de igual manera se considera como una herramienta que permite la revisión, diseño y optimización de procesos que involucra el uso de TICs, servicios digitales y plataformas en la oferta de bienes y servicios por parte de la administración pública. De igual forma se analiza el impacto generado por esta estrategia en la gestión de las entidades gubernamentales y su incidencia en espacios de participación ciudadana y rendición de cuentas por medio del uso de herramientas digitales, así como la implementación de la política de Gobierno Digital en Colombia

Palabras clave: Transformación digital – modernización – implementación – ciudadano – estrategia

Abstract

This document seeks to highlight the importance of analysis on the digital transformation strategy and electronic government as part of a process of public innovation and institutional modernization at different levels of the State, in the same way it is considered as a tool that allows the review, design and optimization of processes that involves the use of ICTs, digital services and platforms in the supply of goods and services by the public administration. In the same way, the impact generated by this strategy on the management of government entities and its incidence in spaces for citizen participation and accountability using digital tools, as well as the implementation of the Digital Government policy in Colombia

Key words: Digital transformation - modernization - implementation - citizen - strategy

Introducción

En un escenario globalizado que las nuevas tecnologías han marcado tendencia en la forma como se percibe el entorno, la manera de distinguir la realidad y de desarrollarse dentro de la misma, surgen nuevas tendencias de desarrollo que dinamizan diferentes esferas de la humanidad.

De tal forma surge la transformación digital como una de las principales estrategias que han incursionado en empresas e instituciones en todos los sectores a nivel mundial. Según la CEPAL (2018) esta estrategia incluye acciones que permiten la aplicación de herramientas digitales a ciertos procesos y/o procedimientos, servicios o activos para mejorar su eficiencia y asegurar una mejor experiencia para el cliente o usuario, lo que genera cambios en la forma en que se opera y la reestructuración en los procesos, productos y estrategias.

En este orden de ideas, surge la necesidad de implementar la transformación digital en la gestión de lo público, acerca del tema afirma Mariñez (2017) al enfatizar sobre la eficiencia y eficacia que debe caracterizar el accionar de las organizaciones públicas por medio de la mejora en la calidad y de innovación gubernamental donde se involucran procesos de participación digital y presencial enmarcados en principios de transparencia y publicidad.

En relación a la problemática expuesta, Colombia se incorpora en el año 2020 como miembro de la OCDE adopta una serie de recomendaciones en materia de política pública, prácticas administrativas, legislación y recomendaciones emitidas por esta entidad, con el fin de armonizar su forma de gobernar con los demás países miembros, particularmente en asuntos laborales, reforma al sistema de justicia, gobernanza empresarial, lucha contra la corrupción, entre otros (Vallejo, 2018).

Lo anterior implica para el gobierno nacional, la implementación de procesos de modernización institucional e innovación pública, entre los que se encuentran iniciativas de transformación digital y gobierno electrónico de tal forma, que se generen espacios de acercamiento del Estado a la ciudadanía, que, en el caso de Colombia, se ha venido

dando por medio de la digitalización de trámites y servicios en algunas entidades del Estado, por lo tanto, este proyecto de investigación busca dar respuesta al interrogante: ¿La transformación digital es la estrategia para modernizar la función pública en el marco de la innovación institucional?

En un escenario de nuevas tecnologías, de nuevas formas de abordar la realidad y de revolución de nuevas formas de desarrollo, la transformación digital surge como un proceso que aporta ventajas competitivas, las administraciones públicas no han sido ajenas a estos procesos y actualmente, entidades del orden nacional, territorial y local las cuales han tenido que adaptarse a iniciativas de reorganización de procesos con el fin de brindar un mejor servicio al ciudadano o facilitar la adquisición de un bien o la realización de un trámite.

De igual forma, este tipo de procesos de transformación, implican una serie de acciones e iniciativa, tales como: propiciar la participación ciudadana, participación en la toma de decisiones, garantiza el acceso a servicios públicos, derecho al acceso a la información pública, simplifica procesos y trámites al ciudadano, propicia espacios de diálogo ciudadano – Estado para la concertación de decisiones, entre otros (Serna & Ramírez, 2016).

Este estudio destaca la importancia del análisis de la transformación digital y el gobierno electrónico como parte de una estrategia de innovación y modernización institucional en los diferentes niveles del Estado como herramienta que permite la revisión, diseño y optimización de procesos que involucra el uso de nuevas tecnologías y plataformas en la oferta de bienes y servicios por parte de la administración pública. De igual manera, examina las principales estrategias del gobierno electrónico dentro de la administración pública en Colombia, así como se identifican los elementos de la transformación digital en el marco del proceso de modernización del Estado.

Objetivos

General

Examinar el proceso de transformación digital en la administración pública como estrategia de innovación y modernización institucional.

Específicos

- Analizar las estrategias de gobierno electrónico (e-Government) dentro de la administración pública en Colombia y su incidencia en la gestión pública.
- Identificar los principales elementos de la transformación digital en la gestión pública como parte de un proceso de modernización del Estado.

Fundamentación epistemológica

Para el desarrollo de esta investigación se abordaran los postulados del estructuralismo al querer abordar un objeto de estudio por medio del análisis del pensamiento por medio de estructuras lógicas tomando como modelo las ciencias exactas, en el caso puntual de esta investigación se analiza el panorama de proceso de paz, posconflicto y sus principales elementos humanos para la implementación a nivel territorial desde el enfoque de las ciencias humanas y sociales partiendo de un enfoque epistemológico y descriptivo.

Este enfoque estructuralista se considera multidisciplinar al tener en cuenta postulados de diversos autores tales como F. de Saussure, S. Freud, K. Marx, R. Jakobson, Troubetzkoy, entre otros, quienes por medio de la etnología, al psicología, el psicoanálisis, la crítica literaria y el análisis crítico, intentan dar explicación a fenómenos filosóficos y a acontecimientos cotidianos dentro del contexto del individuo (Zapico, 2020).

Por su parte, Jaramillo citando a Palmade, hace una aproximación teórica sobre el tema donde desde una perspectiva teórico – filosófica afirma:

Se entiende como un sistema en el que se reconoce una organización y en el cual la suma de las partes no coincide con el todo... Estructura de un sistema: es donde se analizan las interrelaciones que se dan entre diferentes unidades o subsistemas desde una perspectiva social o simplemente desde un enfoque analítico, donde la estructura es la base del estudio y en donde se tienen en cuenta sus elementos y/o componentes (Jaramillo, 2020).

Así mismo, desde la óptica de Barcena y Torres, el estructuralismo permite la construcción de modelos de estudio que permiten el entendimiento y una mejor comprensión de como operan y funcionan las cosas de manera fáctica y lógica, sin necesidad de fundamentaciones metafísicas. Al acudir a estos modelos se concibe la estructura como un modelo de la realidad a investigar, donde se señalan rasgos,

atributos y características de una organización o de una situación dentro de un sistema de variables interrelacionadas (Bárcena & Torres, 2019).

Antecedentes

En primera instancia, Amoroso y Costales en su investigación “Big Data: una herramienta para la administración pública” analiza el tratamiento masivo de información y datos que se ha dado de forma acelerada en el marco del desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, lo cual ha dado paso a nuevas concepciones de la gestión de la información: Big data. Del mismo modo aborda la interacción que se puede generar entre el Estado, el gobierno electrónico y los grandes volúmenes de datos e información en escenarios de datos abiertos y open data, concebidos como herramientas innovadoras que sirven para realizar predicciones fiables en materia de gestión pública.

De igual forma, este tipo de iniciativas son utilizadas por la administración pública como un medio para obtener y dar manejo a una gran cantidad de información pertinente con lo público que se debe desarrollar bajo principios de transparencia y rendición de cuentas. Por lo tanto, Big Data se encuentra a disposición de los ciudadanos y del gobierno como un elemento decisorio y de adopción de medidas pertinentes para la transformación de la sociedad (Amoroso & Costales , 2016).

De igual manera, Stringhini en el artículo “Administración Pública Inteligente” analiza el marco normativo que propició y reguló el proceso de digitalización de la Administración Pública en Argentina, abordando el marco normativo que permitió este proceso de transformación digital en el periodo 2016 – 2017 a partir de la incorporación de nuevas tecnologías adquiridas por el gobierno nacional, seguidamente en el periodo 2018 – 2019 se incluyen tecnologías de inteligencia artificial para la automatización de procesos gubernamentales y de agentes institucionales lo cual permitió la creación de nuevos canales de comunicación y la simplificación de procesos dentro de la gestión pública.

Finalmente se destaca la aplicación y puesta en marcha del sistema de inteligencia artificial denominado “Prometea” y la necesidad de sancionar una Ley de Procedimiento Administrativo Nacional, la cual permite la regulación del desarrollo de sistemas inteligentes y las competencias de los servidores públicos, y a su vez, la

regulación de los derechos de las personas y su relación con el Estado en el marco de las tecnologías emergentes (Stringhini, 2018).

Por su parte, Serna y Ramirez en el documento “Gobierno abierto y competencias digitales: transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma” se plantean las contribuciones en medio del debate académico sobre el surgimiento del concepto de Gobierno Abierto y las necesidades que surgen dentro de las administraciones públicas en materia de transformación digital, con el fin de afrontar los nuevos retos que plantea. La investigación parte de la reflexión conceptual y evidencias académicas sobre el ámbito de los servidores públicos y la generación de competencias digitales, las cuales se consideran como elementos relevantes al garantizar conocimientos y aptitudes en este tema de tal manera que le aseguren al servidor su capacidad para dar solución a situaciones en materia digital.

De igual forma, analiza dos estudios de caso de innovación en gestión de recursos humanos lo cual permite la ilustración de las sinergias que se dan entre el concepto de Gobierno Abierto y la creación de competencias digitales, como factores que orientan a la mejora de capacidades institucionales en las entidades del Estado (Serna & Ramírez, 2016).

Del mismo modo, Ramió en el artículo “Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración Pública” examina los riesgos y las oportunidades que se pueden generar con la introducción de inteligencia artificial y robótica en la administración pública. Lo anterior, haría que las entidades estatales adopten estrategias dinámicas para renovar su capacidad digital y técnica para solventar algunos problemas de tipo organizacional. Estas herramientas serán una gran oportunidad para implementar acciones de renovación institucional dentro de las entidades públicas, como también, garantizaría procesos de adaptación en un contexto de gobernanza.

En este orden de ideas, el fin de esta estrategia es ir mucho más allá de una simple digitalización y aprovechar el nuevo paradigma tecnológico para organizar nuevos modelos y culturas dentro de la forma de administrar lo público dentro de un esquema de fortalecimiento institucional, ya que, de acuerdo con la investigación

realizada, se pudo determinar que uno de los principales problemas que se presentan es la confusión y la falta de unificación de criterios entre modelos conceptuales. Lo que pretende este nuevo modelo de administración es alcanzar un esquema burocrático mucho más organizado, neutral, rápido y eficaz dejando de lado las implicaciones negativas de la burocracia (Ramió, 2018).

Por otra parte, Salvador y Ramió en la investigación “Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la administración pública como paso previo a la introducción de la inteligencia artificial” abordan los retos que se asocian con el proceso de revolución 4.0 y la transformación digital, donde las capacidades institucionales de las entidades públicas se ponen en tela de juicio, capacidades que se encuentran directamente ligadas a su capacidad de gestión y al análisis de datos. Este artículo propone un análisis conceptual desde los enfoques de las capacidades analíticas, centrándose en el nivel organizativo y sistémico y el enfoque de la gobernanza de datos.

Para ello, integran el estudio de caso del Ayuntamiento de Barcelona en donde se destacan la importancia de un liderazgo político y directivo, así como la importancia de la estructuración de un esquema donde se designen y establezcan roles directivos y responsabilidades a los diferentes actores. Adicionalmente, refiere la necesidad de implementar nuevos modelos de relacionamiento entre las entidades y su entorno, con el objetivo de crear espacios de retroalimentación y aprendizaje en el marco de la innovación abierta (Salvador & Ramió , 2020).

Ahora bien, en el caso colombiano, Valencia en el artículo El gobierno electrónico como instrumento de inclusión y participación en el estado colombiano, se analizan las estrategias de gobierno electrónico se ha considerado como una herramienta que ha permitido construir unas acciones puntuales sostenibles de desarrollo, inclusión y participación que ha permitido integrar diferentes servicios, entidades públicas y usuarios en tiempo real en el marco de procesos que buscan maximizar la cooperación, la eficacia, la eficiencia y la distribución equitativa de recursos.

En virtud de lo anterior, el gobierno colombiano ha tomado iniciativas que han promovido diferentes acciones y procesos en el campo digital por medio del uso de las TIC en todo el territorio nacional en el marco del gobierno electrónico, lo cual ha conllevado la transformación de las entidades públicas, la capacitación de sus funcionarios, la construcción de infraestructura pública, así como la promoción del acceso a nuevas tecnologías. Para ello, se ha implementado una política pública cuyos resultados se verán en el largo plazo por medio de uso masivo de las TIC, en las diversas actividades y procesos en la gestión pública. Del mismo modo, se resaltan cuatro factores que han incidido en este proceso: la existencia de un documento CONPES para la consolidación de esta política pública, la creación de instituciones especializadas en este tipo de ámbitos, entre ellas la Agenda de Conectividad y el Consejo Nacional Digital; el constante desarrollo de metodologías y sistemas de evaluación que permiten la medición del grado de avance de esta política y por último, los espacios de rendición de cuentas e informes de gestión que permiten mostrar estos avances y visibilizar retos en este campo (Valencia, 2016).

Por último, Simbaqueba en su documento Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá, se aborda la implementación del paradigma de gestión denominado Nueva Gestión Pública, que dentro de sus lineamientos pretende desbancar el modelo burocrático por medio de un conjunto de acciones que le apuntan a la modernización administrativa dentro de ellas la descentralización, el uso de TIC dentro de la administración pública para la prestación de servicios, mejoramiento en el nivel de servicio y atención al ciudadano, la flexibilización administrativa y una gestión pública enfocada a resultados.

En el caso de Bogotá, la administración distrital se ha comprometido a emprender acciones para la protección de los derechos de los ciudadanos, así como de satisfacer sus necesidades por medio de espacios de participación, ofreciendo herramientas digitales para la atención al usuario de forma ágil y segura. Igualmente, este tipo de transformaciones donde las TIC cumplen un papel protagónico al garantizar la eficiencia y nuevos espacios de relacionamiento con el ciudadano, lo cual

se refleja en la mejora de la calidad de servicios y trámites de la administración (Simbaqueba, 2016).

Marco teórico

Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública hace referencia al conjunto de modificaciones que se han realizado al interior de la administración pública, luego de un proceso comparativo entre el sector público y el sector privado, del cual se tomaron las experiencias, procesos y técnicas para ser replicados en el otro sector, con el objetivo de hacerlo mucho más eficiente y eficaz. En este sentido, lo que se busca es desarrollar procesos y procedimientos para minimizar esfuerzos y modernizar su estructura con el fin de brindar condiciones dignas para la atención al ciudadano y una oferta de bienes y servicios que logren satisfacer sus necesidades.

Sobre el tema Soledispa et. al afirman que para que la Nueva Gestión Pública se desarrolle dentro de una entidad, implica una serie de acciones y condiciones que se describen a continuación:

- Se propicia un Estado mucho más descentralizado, donde no existe un control jerárquico y a su vez, se generan espacios para la rendición de cuentas.
- Se promueven espacios de participación ciudadana que generan resultados inmediatos en la gestión pública por medio de toma de decisiones conjuntas entre la ciudadanía y el Estado.
- Se genera un ahorro en la forma en que se invierten los recursos, es decir, mayor calidad y programas más eficaces.
- Se crea una nueva cultura al interior de las entidades para dejar de lado el modelo burocrático y las viejas costumbres que han prevalecido dentro de la administración pública (Soledispa, Zea , & Santistevan, 2020).

Ahora bien, como se mencionaba anteriormente, se trata de un cambio de cultura, migrar de una administración pública tradicional a una nueva gestión pública, según Torrens, cada uno de estos paradigmas tienen elementos particulares, mientras que la administración pública tradicional busca gobernar como organización, dejando de lado el componente humano de la gestión; así mismo, se caracteriza por su modelo burocrático, ineficiente y ineficaz, donde no se brindan soluciones reales a las problemáticas de la ciudadanía, enmarcado en una normatividad rígida que genera reprocesos, generando problemas sistémicos dentro de las organizaciones. Mientras que, por otro lado, la nueva gestión pública busca la flexibilización de la relación ciudadano – Estado, así como disipar el rastro de tinieblas que ha dejado el anterior modelo, donde la confianza en las entidades gubernamentales se ha perdido, por medio de acciones mucho más efectivas y menos costosas (Torrens, 2020).

Evidentemente, este nuevo modelo aporta valiosos elementos a la administración pública como parte de un proceso transformador, cuyas características particulares evidencian un cambio desde lo directivo, pasando por el talento humano y el proceso de toma de decisiones como tal, dentro de esas características se encuentran:

- Dirección que le apunta a la competencia en donde separa a los financiadores y a los prestadores de servicios.
- Se enfocan a la efectividad, eficiencia y al cumplimiento de tareas.
- Buscan la separación de la dirección estratégica de la dirección operativa.
- Promueven los espacios de innovación pública dentro de los procesos de la entidad (Schröder, 2016).

Tabla 1 Actuaciones de la Nueva Gestión Pública

Reformas en la estructura organizativa	Reducciones puras de la dimensión	Privatizaciones
		Gestión directa de servicios
	Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión	Introducción de competencia externa
		Cooperación o colaboración
	Modificaciones en el diseño organizativo	Creación de competencia interna
		Simplificación de la estructura jerárquica
Racionalización normativa y cultural	Racionalización normativa	Racionalización procedimientos administrativos
		Desburocratización
	Racionalización cultural	Desarrollo de políticas de personal
		Introducción de técnicas privadas de gestión
		Innovación tecnológica
Transparencia de la administración	Comunicación externa	
	Participación ciudadana	

Nota. Tomado de García, L y Ramírez, M (2016) *La Nueva Gestión Pública en Medellín*

La transformación digital

Este término se ha utilizado en diferentes trabajos de investigación y diversos autores lo han analizado sin llegar a un consenso sobre una definición universalmente aceptada. Según González citando Vidal, existen unas definiciones que intentan dar

una explicación concisa a lo que abarca el término teniendo en cuenta sus principales elementos y referentes, se detallan a continuación:

Tabla 2 *Definiciones de transformación digital*

Fuente	Definición
Westerman et al. – Karagiannaki et al	El uso de tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o el alcance de una organización
Firzgerald y Landfeldt – Liere y Netheler	El uso de nuevas tecnologías digitales para permitir mejoras comerciales importantes
Matt et al	La estrategia de transformación digital es un anteproyecto que apoya las empresas en la gestión de las transformaciones que surgen por la integración de tecnologías digitales
Piccinini et al	Esta transformación implica el aprovechamiento de tecnologías digitales para permitir mejoras como es el caso de la atención al usuario o crear nuevos modelos comerciales
Bekkhus	Uso de tecnologías digitales para mejorar el desempeño de una organización
Demirkan et al	Es la transformación profunda y acelerada de las actividades, procesos y modelos comerciales para aprovechar al máximo los cambios y las oportunidades que brindan las tecnologías digitales y su impacto en la sociedad
Berghaus y Back	Abarca tanto la digitalización de procesos con un enfoque de eficiencia como la innovación digital con un enfoque en la mejora de procesos
Hess et al	Se ocupa de los cambios que las tecnologías digitales pueden producir en el modelo de negocio de una organización, que dan como resultado productos o estructuras organizativas modificadas o en la automatización de procesos.
Haffke et al	Abarca la digitalización de los canales de comunicación y ventas, que proporcionan formas novedosas de interactuar con los clientes, y la digitalización de las ofertas de una empresa (productos y servicios) que reemplazan o aumentan las ofertas en físico.
Andriole	No se refiere a una actualización de software o un proceso de mejora de la cadena de suministro. Es un impacto digital planificado para lo que puede ser un sistema que funcione razonablemente
Remane et al	Alteraciones fundamentales en los modelos de negocio existente y

	la creación de nuevos modelos, en respuesta a la difusión de tecnologías digitales como inteligencia artificial, internet, redes móviles y big data
--	---

Nota. Tomado de González, J (2020) *Retos para la transformación digital de las PYMES: competencia organizacional para la transformación digital*

Por su parte, Vidal realiza un análisis de todas las definiciones anteriormente mencionadas, refiriendo la poca claridad en el concepto y la utilización de una terminología poco clara y una confusión en los términos usados, por lo cual desarrolla una definición propia como: “es un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad mediante la activación de cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad” (Galindo, 2020).

Ahora bien, este concepto surge por la integración y explotación de nuevas tecnologías digitales que se denominan SMACiT (por sus siglas en inglés *Social Mobile Analytics Cloud computing Internet of Things*), según afirma Herrera, este proceso es uno de los retos más grandes que puede enfrentar una entidad actualmente, al involucrar aspectos de inteligencia artificial, Blockchain, robótica, realidad virtual que afectan la dinámica y los procesos al interior de una entidad. Este tipo de tecnologías, además de fomentar la innovación y reestructuración de entidades, propicia la transformación de bienes, servicios y productos, incluso los modelos de gestión y entorno organizacional (Herrera , 2019).

En este orden de ideas, la integración de este tipo de tecnologías permite la modernización en la gestión y en la forma de trabajar, que al desarrollarse junto con estrategias que se combinan con la cultura de una entidad y liderazgo permiten impulsar una transformación que incidirá en la forma de hacer las cosas y de relacionarse con su entorno.

En definitiva, estos procesos de transformación digital han configurado nuevos modelos de negocio, con ello, se han podido evidenciar la llegada de varias olas de digitalización, en un primer momento se centraron en la integración de computadores, teléfonos móviles, ordenadores personales y los procesadores que permitieron su

creación; un segundo momento donde se aplicaron nuevas tecnologías para incrementar los procesos de forma eficiente y eficaz, tanto en el ámbito industrial como en el de servicios y por último se enfocaron en crear cosas nuevas, como nuevos productos y/o servicios, cambios en las formas de hacer negocios, de relacionamiento con el usuario o cliente, proveedor, fabricante, entre otros; por medio de la integración de tecnologías SIMACiT(Lahera, 2019).

Gobierno electrónico

Existen diversas concepciones sobre el término de gobierno electrónico, sin embargo, diversas organizaciones a nivel internacional han coincidido en la siguiente definición:

Se refiere al uso de tecnologías de la información tales como internet, redes de datos, cómputo móvil, que tienen la habilidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, negocios y entidades. Estas tecnologías pueden tener una variedad de fines: mejora en la entrega de servicios gubernamentales, mejorar la relación con los negocios e industria, empoderar a la ciudadanía a través del acceso a la información, o una gestión gubernamental mucho más eficiente (Banco Mundial, 2016).

Sobre lo anterior la OCDE, desde el año 2001 destacaba el impacto del gobierno electrónico en la gestión gubernamental aplicadas a diversas actividades de la administración pública. Seguidamente se refiere a este concepto como una herramienta para lograr un mejor gobierno dado el potencial que posee para transformar las estructuras y operaciones del Estado. Fue en el año 2014, por medio de la publicación Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital, donde menciona la transición del término e-gobierno hacia el gobierno digital, en donde considera el uso de tecnologías para mejorar la inclusión social, la responsabilidad del gobierno e impulsar la colaboración entre actores gubernamentales y no gubernamentales (OCDE, 2016).

Por otro lado, Oszlak afirma que el gobierno electrónico ofrece mayores aportes a los ciudadanos al propiciar un mayor número de puntos de acceso para atender sus necesidades de bienes y servicios, no obstante, a pesar de los impactos positivos que esto pueda generar, los esfuerzos aún no son suficientes para lograr una verdadera transformación donde el Estado pueda llegar a cada rincón del territorio y donde la administración pública pueda hacer presencia por medio una oferta efectiva de bienes y servicios (Medina , Marciszack, & Groppo, 2018).

En este sentido, el gobierno electrónico supone unos beneficios que aportan a la dinámica de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, dentro de ellos se destacan una disminución de los niveles de corrupción, mayor transparencia y reducción de los costos de los trámites con entidades públicas. De igual forma, el proceso de creación, seguimiento y evaluación de políticas públicas con la aplicación de procesos de gobierno electrónico podrá contar con información veraz y en tiempo real que permite una veeduría más efectiva y eficiente por parte de la ciudadanía.

A su vez, este tipo de gobierno elimina barreras de tiempo y espacio, facilitando los trámites, las comunicaciones y el intercambio de información entre el Estado y el ciudadano, permitiendo igualmente un acceso igualitario a la oferta de bienes, servicios, productos y trámites con la administración pública, de esta manera, se mejora el bienestar en los ciudadanos y/o usuarios y simultáneamente fortaleciendo la confianza en las entidades públicas (Melendez & Zamudio, 2017).

Principios del Gobierno Electrónico

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico del CLAD, existen unos principios rectores para el gobierno electrónico, entre ellos se encuentran:

1. Principio de igualdad: se refiere la no existencia de restricciones o discriminaciones para la ciudadanía que se relacione con la administración pública por medios no digitales, no solo en la prestación de un servicio sino también se refiere a la atención que se le brinda al ciudadano, sin distinción alguna.

2. Principio de legalidad: Que existan garantías para que la relación Estado – Ciudadano sea la misma tanto por medios tradicionales como por medios electrónicos. De igual manera, se refiere a la privacidad y al respeto por la misma en los escenarios de comunicación electrónica con la administración pública.
3. Principio de conservación: Promueve la conservación de los documentos y medios electrónicos del mismo modo que los medios tradicionales.
4. Principio de transparencia y accesibilidad: Garantiza un lenguaje y comprensible en la información de las administraciones públicas.
5. Principio de proporcionalidad: Refiere que los requerimientos de seguridad estén acordes a la naturaleza de la información.
6. Principio de responsabilidad: La administración pública y los gobiernos en los diferentes niveles deben responder por cada una de sus actuaciones realizadas por medios electrónicos del mismo modo que por medios tradicionales.
7. Principio de adecuación tecnológica: Cada entidad debe buscar la tecnología y/o herramienta que se adapte a sus necesidades. Se recomienda el uso de estándares básicos que garanticen el acceso a la ciudadanía a largo plazo y en las condiciones de fácil uso y acceso (CLAD, 2020).

Beneficios

El gobierno electrónico como estrategia para la mejora en la gestión pública tiene una serie de beneficios en diferentes campos de la administración pública tales como mayor transparencia en la actuación administrativa, menor corrupción, mejora en los recaudos de impuestos y tasas a nivel local, así como también que los procesos en la elaboración de políticas públicas mejorarían al propiciar espacios de participación por medio del uso de las TICs generando discusiones asertivas que promueven una correcta toma de decisiones.

Ahora bien, desde el punto de vista de la ciudadanía, este tipo de estrategia genera un acercamiento más dinámico del ciudadano a la administración pública, por

medio de espacios de comunicación más accesibles y el intercambio de ideas. Lo anterior puede representar una mejora en el bienestar de los ciudadanos, lo cual permite recobrar la confianza en el Estado y sus entidades. A su vez, permite a las entidades gubernamentales mejorar en aspectos como competitividad, buen gobierno, transparencia y control político, oferta de servicios, entre otros (Sanchez & Rincón , 2020).

Transformación digital en Colombia

De acuerdo con lo establecido por MinTic, en Colombia el proceso de transformación digital se denomina Gestión IT4+ que se define como:

Un modelo integral de gestión estratégica con tecnología cuya base fundamental es la alineación entre la gestión de tecnología y la estrategia sectorial o institucional, el modelo facilita el desarrollo de una gestión de tecnologías de información que genera valor estratégico para el sector, la entidad, sus clientes de información y usuarios (MINTIC, 2016).

Como se menciona anteriormente, este modelo busca contribuir al mejoramiento de la gestión de la transformación apoyando algunos procesos en términos de eficiencia y transparencia con el fin de que se facilite la administración y el control de los recursos en todos los niveles del gobierno. De esta manera, se busca que exista una alineación entre los lineamientos del modelo y los objetivos institucionales de cada entidad de tal forma que se propicie la mejora en la forma como se prestan servicios a los usuarios.

De igual forma, el modelo se compone de seis (6) elementos: estrategia de Tecnologías de la Información - TI, el gobierno de TI, sistemas de información, análisis de datos, gestión de servicios tecnológicos y la apropiación y uso. Estos elementos

confluyen de tal forma que garantizan una correcta gestión de la tecnología en diferentes escenarios del Estado.

Otro aspecto importante por mencionar es que el Estado Colombiano junto con MINTIC ha planteado una política de Gobierno Digital cuyo objetivo principal es “Promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores que generen valor público en un entorno de confianza digital” (MINTIC, 2019).

Así mismo, establece que esta política se constituye como eje fundamental para la transformación digital en el país por medio de estándares tecnológicos que permitan optimizar la gestión de las entidades públicas de tal manera que impacte positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos. A continuación, se detallan los lineamientos que las entidades del Estado deben tener en cuenta para ejecutar esta política:

Ilustración 1. Estrategia de Gobierno Digital en Colombia



Nota. Tomado de MINTIC (2019) *Manual de Gobierno digital*

Ahora bien, vale mencionar que el gobierno publica en el año 2019 el documento CONPES 3975 “Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial” cuyo objetivo principal es:

Potenciar la generación de valor social y económico en el país a través el uso estratégico de tecnologías digitales en el sector público y el sector privado, para impulsar la productividad y favorecer el bienestar de los ciudadanos así como generar los habilitadores transversales para la transformación digital sectorial, de manera que Colombia pueda aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos relacionados con la Cuarta Revolución Industrial (4RI) (DNP - DAPRE, 2019)

Resultados

Estrategia de Gobierno Electrónico en Colombia

Colombia se ha venido involucrando con el proceso de modernización del Estado por medio de acciones de reorientar la gestión pública hacia el ciudadano – usuario, es así que como primer paso de este proceso crea la Agenda de Conectividad, la cual se encarga d dirigir las actuaciones en materia de transformación de las entidades en donde todas las entidades del Estado deben presentar sus servicios por medio de sus páginas web, de tal manera que el ciudadano pueda conocer la oferta institucional, en el marco de la estrategia de Gobierno en Línea.

Con la creación de esta Agenda, se institucionaliza y se puede considerar como una política a largo plazo, que trascendió en el tiempo y a las administraciones de paso, a la que se le dio continuidad y a la que continuamente se le hacen modificaciones en pro del proceso de modernización de la administración pública.

Es así como la estrategia se centra en el ciudadano, como actor principal del proceso administrativo, adquiriendo un rol mucho más importante, ya que es el, quien legitima la existencia del Estado y este debe adaptarse a los requerimientos y necesidades del ciudadano por medio de, como se mencionaba anteriormente, un

proceso de transformación y adaptación. En este orden de ideas, la estrategia busca atender dichas necesidades partiendo de lo siguiente:

- Brindar soluciones a corto y mediano plazo, por tanto, la Agenda de Conectividad, como parte del proceso de transformación busca el cambio de cultura en los funcionarios públicos y simultáneamente reconfiguración de procesos dentro de las entidades que van desde la atención al usuario, como procesos de tipo directivo bajo principios de eficiencia y eficacia.
- Redefinir los procesos dentro de la administración pública poniendo como eje central la correcta atención al ciudadano en escenarios de transparencia y legitimidad; de igual manera que estos escenarios se caractericen por el control y la evaluación no solo en la ejecución y desarrollo de planes y programas, sino también en temas presupuestales ya que la administración pública se caracteriza por la corrupción en el manejo y ejecución de obras y recursos.
- Promover el uso correcto del internet como herramienta de conectividad al interior y exterior de las entidades del Estado, así como garantizar dicha conectividad teniendo en cuenta el contexto a nivel territorial, llegando a las zonas más alejadas en los municipios y veredas del territorio nacional.

En Colombia esta estrategia recibe el nombre de “Gobierno en línea” la cual busca construir un Estado mucho más eficiente, transparente y participativo. Esta estrategia se definió por medio del Decreto 1151 de 2008 (por el cual se establecen los lineamientos generales de la estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones) cuyo objetivo según su artículo 2° es:

Contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo, y que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas, a través del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Presidencia de la República, 2008)

Cabe considerar que, en el año 2016, Colombia ingresa a la OCDE, lo cual trajo una serie de cambios y adaptaciones a lo estipulado dentro de los lineamientos cuyo objetivo era ayudar al gobierno colombiano en sus esfuerzos por realizar la transformación digital que comprendía en este punto de pasar de un gobierno electrónico a un gobierno digital. En virtud de lo anterior, el estado colombiano debería promover el uso de tecnologías digitales para desarrollar unas entidades públicas modernas impulsadas por el ciudadano en el marco de la paz en Colombia.

Estas recomendaciones de la OCDE se enfocaban en una serie de acciones puntuales:

Desde la apertura y la participación: Apertura, transparencia e inclusión, involucrar y garantizar la participación de los actores, creación de una cultura de uso estratégico de datos, gestión de los riesgos de seguridad y confidencialidad.

Desde la Gobernanza y coordinación: Liderazgo y compromiso político, uso coherente de las tecnologías digitales, coordinación y gobernanza eficaces y reforzamiento de la cooperación internacional.

Desde las capacidades de implementación: Desarrollo de casos de negocio, reforzamiento de las capacidades institucionales, contratación y compras de tecnologías digitales y marcos legales regulatorios(OCDE , 2018)

Dentro de este marco, en el año 2018 por medio del Decreto 1008 de 2018 (por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del Título 9 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto único Reglamentario del sector Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) con el cual se oficializa el cambio de la estrategia a la política de Gobierno Digital así:

Artículo 2.2.9.1.1.1 **Objeto.** El presente capítulo establece los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital para Colombia, antes estrategia de Gobierno en Línea, la cual desde ahora debe ser entendida como: el uso y

aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital (Presidencia de la República).

Dentro de los cambios más significativos se encuentran la evolución a tendencias de gobierno digital siguiendo parámetros a nivel mundial con el fin de lograr estándares en temas tecnológicos y herramientas digitales, de esta manera se pueden propiciar procesos de migración a nuevos territorios inteligentes por medio del uso de TICs. Este proceso de transformación busca la articulación de todos los actores de la relación Estado – ciudadano, de tal forma que busquen soluciones a las necesidades y problemáticas de la comunidad por medio del uso y acceso de la tecnología.

Esta política se compone así:

Ilustración 2 Elementos de la política de Gobierno Digital en Colombia



Nota. Tomado de MINTIC (2018) *Manual de Gobierno Digital*

Según el Manual de Gobierno Digital, para la implementación de esta política, se definieron dos componentes: TIC para el Estado, el cual busca el mejoramiento del funcionamiento de las entidades públicas y sus relaciones interinstitucionales por medio de las TICs, por otro lado, se encuentra TIC para la sociedad, el cual busca fortalecer la relación Estado – ciudadano en medio de un entorno confiable que propicie el buen uso de los datos públicos. Del mismo modo, se han definido unos elementos transversales: seguridad en la información, arquitectura y servicios ciudadanos digitales, los cuales permiten el cumplimiento de unos propósitos que todos los sujetos deben cumplir para el logro de esta política: servicios digitales de confianza y calidad, procesos internos seguros y eficientes, decisiones basadas en datos, empoderamiento ciudadano a través de un estado abierto y territorios y ciudadanos inteligentes a través de las TIC (MINTIC, 2018).

De este modo, las entidades del Estado deben garantizar la solución de una problemática o necesidad concreta por medio del análisis de datos y la aplicación de herramientas de innovación, así como implementar lineamientos para lograr la generación del valor público. Asimismo, se debe propiciar la participación ciudadana de todos los actores o dependencias involucrados, incluyendo la alta dirección en escenarios de colaboración e integración tanto en el diseño de alternativas de solución como en la ejecución misma, todo ello haciendo uso de herramientas tecnológicas y TICs.

Elementos de la transformación digital en la gestión pública

Como se mencionaba anteriormente, la transformación digital implica una serie de procesos y de procedimientos al interior de la administración que deben apuntar al mejoramiento en la atención que se le brinda al ciudadano por medio del uso de TICs como herramientas digitales que facilitan la forma en que el Estado se acerca al

ciudadano, del mismo modo implica la creación de nuevos productos o servicios que propician espacios donde confluyen actores involucrados en pro de una solución efectiva ante una necesidad o problemática.

Por lo anterior, la transformación digital en Colombia se ha desarrollado con el fin de dar cumplimiento a los siguientes propósitos:

- Potenciar la eficacia y la eficiencia del Estado, por medio del uso de tecnologías digitales en cada uno de los procesos de las entidades públicas, así como facilitar los procesos al interior de estas.
- Generar cambios estratégicos en la forma en que se relacionan el ciudadano y el Estado.
- Habilitar y mejorar la oferta de bienes y servicios digitales que generen confianza en el usuario y se caractericen por su calidad.
- Fortalecer las capacidades institucionales de las entidades en términos de eficiencia y eficacia de la gestión de tecnologías.
- Promover la toma de decisiones a nivel territorial por medio del uso continuo y aprovechamiento de datos y de información.
- Impulsar el desarrollo a nivel local, así como la creación de ciudades inteligentes que permitan afrontar las problemáticas y retos sociales a través de las TICs.

Debe señalarse que dentro de las estrategias en este proceso las entidades deben cumplir con una serie de elementos y lineamientos, en el caso de Colombia, MINTIC establece dentro del Marco de la Transformación Digital para el Estado Colombiano, un esquema para desarrollar esta estrategia al interior de las entidades públicas en todo el territorio nacional, este proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. Preparación:

Se refiere al conjunto de acciones y actividades que permiten preparar la entidad para el diseño e implementación de la estrategia de transformación digital. En primera instancia, se conforma un equipo de transformación digital, este equipo debe responder a una serie de interrogantes que generan un diagnóstico preliminar del estado actual de la entidad en términos de gestión de herramientas digitales y tecnológicas. Estos cuestionamientos son:

- ¿Existe una brecha digital en los procesos clave de la entidad para llegar a un estado ideal?
- ¿Hasta que punto se puede mejorar la eficiencia y la eficacia dentro de los procesos de la entidad acudiendo a proyectos de transformación digital?
- ¿Es realmente efectivo el esquema organizacional actual para adelantar procesos de transformación digital?
- ¿Cuáles deben ser las competencias con las que debe contar el equipo de transformación digital?
- ¿Es necesario tener un equipo de transformación digital de manera temporal o permanente? ¿Se requiere institucionalizar este equipo mediante la creación de un grupo interno de transformación digital?(MINTIC, 2020).

2. Evaluación

En esta sección se evalúa el estado de la entidad partiendo de tres ámbitos: la tecnología, los procesos y las personas. Una vez hayan sido identificadas las principales barreras que han ralentizado el proceso de la transformación digital, se puede determinar el estado ideal para abordar sus procesos. Para desarrollar esta sección se desarrollan las siguientes acciones:

- Realizar entrevistas con líderes y responsables con los ámbitos de tecnología, talento humano y procesos.

- Analizar la información recolectada en las entrevistas como fuentes primarias de información.
- Identificar y catalogar las barreras en cada uno de los ámbitos abordados.
- Diligenciar el formato de transformación digital que permite medir el nivel de madurez de la entidad, así como establecer un mapa de calor de la priorización de los procesos en los cuales focalizar esfuerzos(MINTIC, 2020).

3. Aplicación

Esta sección ayuda a cuantificar y cualificar los aspectos más relevantes en donde las entidades deben centrar sus esfuerzos en materia de transformación digital, respondiendo los siguientes aspectos:

- Definir el objetivo de la estrategia: Comprende la pregunta “¿Dónde quiero / necesito situarme en el proceso de transformación digital”. Permite optimizar los procesos internos a reestructurar, así como la interacción con la ciudadanía.
- Definir acciones en materia de personas: Se refiere a la cultura de trabajo imperante dentro de la entidad, de igual manera aborda las habilidades necesarias del personal para ejecutar tareas y/o procesos al interior de la entidad.
- Definir acciones en materia de procesos: Establecer el grado de utilización tecnológica dentro de los procesos de la entidad. De igual manera promueve la digitalización de estos y la automatización para que exista una mayor eficiencia.
- Definir acciones en materia de tecnología: Promover el uso de tecnologías de acuerdo con el contexto particular de cada entidad en cada uno de sus procesos optimizando así esfuerzos.

4. Implementación

Son aquellas acciones que permiten el desarrollo de la estrategia dentro de la entidad, esto conlleva un compromiso por cada una de las personas involucradas, así como una serie de enfoques que se detallan a continuación:

- Determinar el alcance real de los objetivos de la estrategia dentro de la entidad para establecer acciones claras para su cumplimiento.
- Enfoque iterativo en cada una de las fases de forma que permita la identificación de nuevas situaciones y necesidades del ciudadano.
- Evitar la multiplicidad de iniciativas para realizar una correcta gestión de la estrategia, determinar solamente un plan de acción para concentrar esfuerzos.
- Simplificar los canales de comunicación entre los diferentes actores y procesos involucrados.

Lo anterior se puede resumir mediante el esquema de un plan de transformación digital que debe contener lo siguiente:

- Visión digital
- Objetivos
- Equipo de trabajo
- Definición del estado de la entidad (Identificación de barreras, Estado de madurez de la transformación digital y maña de calor)
- Hoja de ruta (Indicadores, plan de acción, plan de gestión del cambio cultural, plan de implementación de tecnologías, alineación de los planes (MINTIC, 2020)).

Conclusiones

- La transformación digital se considera como una herramienta que propende la modernización del Estado en los diferentes niveles de gobierno por medio de acciones que garantizan no solo el acceso a bienes y servicios con el uso de TICs sino también promueve la innovación institucional en el marco de la Nueva Gestión Pública.
- De igual forma, la transformación digital se compone de una serie de elementos tales como el gobierno electrónico, gobierno en línea o gobierno digital que permiten la reconfiguración de procesos al interior de las entidades, garantizando de esta forma la participación y colaboración entre actores involucrados en el proceso de transformación.
- Esta estrategia se considera un elemento importante de la Nueva Gestión Pública al propiciar un Estado mucho más descentralizado, así como también genera espacios de rendición de cuentas y participación ciudadana creando óptimos resultados en la gestión pública y en la toma de decisiones en los diferentes niveles de gobierno.
- La cultura organizacional al interior de las entidades públicas se considera un aspecto muy importante en la implementación de este tipo de iniciativas, al propiciar un cambio en la mentalidad y en la forma en que los funcionarios realizan sus actividades en el día a día dentro de una entidad, así como la forma en que

brindan atención al usuario, la cual se debe garantizar por la eficiencia y eficacia en sus respuestas.

- La implementación de la transformación ha promovido el uso de nuevas tecnologías digitales dentro de las entidades, por tanto, se debe garantizar el cumplimiento del principio de legalidad donde la relación Estado – ciudadano sea la misma tanto por medios tradicionales como por medios electrónicos.
- De igual manera, la transformación digital y el uso de TICs en la gestión pública garantiza una administración pública más transparente, con herramientas suficientes para combatir la corrupción y mejorar los procesos al interior de las entidades sobre todo a nivel territorial, donde se presentan las deficiencias más grandes en materia de tecnología.
- El ciudadano se convierte en el actor principal en esta estrategia, por tanto, la administración pública y sus entidades deben adaptar sus procesos y procedimientos de tal forma que se garantice un adecuado acceso y una óptima oferta de bienes y servicios a la ciudadanía de tal forma que se satisfagan sus necesidades.
- Las TICs son entonces las principales herramientas para el desarrollo de estas estrategias, por tanto, la administración pública debe incluir dentro de sus planes de acción y su presupuesto, la compra y adquisición de herramientas tecnológicas y digitales para la correcta atención al ciudadano y la prestación de servicios a la comunidad.
- Colombia actualmente se encuentra implementando la política de Gobierno Digital en los diferentes niveles del gobierno, por medio del uso de tecnología, software y diferentes herramientas digitales que han permitido acercar el Estado un poco más a la ciudadanía y a su vez, que el ciudadano recobre la confianza en las entidades del Estado.

Bibliografía

Amoroso, Y., & Costales , D. (2016). *Big data: una herramienta para la administración pública*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181452084001.pdf>

Arcentales, R., & Gamboa , J. (Marzo de 2019). *Impacto del gobierno electrónico en la gestión pública del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4591/1/Arcentales%20Macas%20Ricardo%20Alberto%20%281%29.pdf>

Banco Mundial. (2016). *Dividendos Digitales*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>

Binimellis, H. (Septiembre de 2017). *Gobierno electrónico como tecnología de inclusión social. Reflexiones desde el trabajo social*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1796/179653096014.pdf>

- CEPAL. (2016). *La contribución del gobierno electrónico y los datos abiertos en la integración regional*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40631-la-contribucion-gobierno-electronico-datos-abiertos-la-integracion-regional>
- CEPAL. (Marzo de 2018). *Capital humano para la transformación digital en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43529/S1800265_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/7-Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electr%C3%B3nico-2007-CLAD.pdf>
- Delgado, T. (01 de Abril de 2020). *Taxonomía de la transformación digital*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Tatiana-Delgado-3/publication/341051958_Taxonomia_de_transformacion_digital/links/5eab007c92851cb
- DNP - DAPRE. (8 de Noviembre de 2019). *CONPES 3975*. Obtenido de Política Nacional de Transformación digital e inteligencia artificial: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
- Gaete, R., Acevedo, S., Carmona, G., & Palta, O. (Enero de 2019). *Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v29n74/0121-5051-inno-29-74-147.pdf>
- Galindo, O. (2020). *Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica*. Obtenido de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/646/912>
- Herrera, O. (2019). *Transformación digital en productos ROCHE S.A*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/15976>
- Lahera, A. (2019). *Digitalización, robotización, trabajo y vida: cartografías, debates y prácticas*. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/59462/>

- Mariñez, F. (Junio de 2017). *Innovación pública en América Latina: conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos*. Obtenido de <https://panambi.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2212/2165>
- Medina , O., Marciszack, M., & Groppo, M. (2018). *Aproximación descriptiva a las buenas prácticas de gobierno electrónico y a su incorporación en el Modelado Conceptual de Sitios Web Públicos de Argentina*. Obtenido de <https://rtyc.utn.edu.ar/index.php/rtyc/article/view/107>
- Melendez, C., & Zamudio, A. (2017). *Municipios y gobierno abierto, más allá del gobierno electrónico* . Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3114492
- MINTIC. (2016). *Sobre la Gestión IT4+*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/gestion-ti/Gestion-IT4+/>
- MINTIC. (2018). *Manual de Gobierno Digital*. Obtenido de https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/channels-594_manual_gd.pdf
- MINTIC. (2019). *Manual de gobierno digital*. Obtenido de https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/channels-594_manual_gd.pdf
- MINTIC. (Julio de 2020). *Marco de la Transformación Digital para el Estado Colombiano*. Obtenido de estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articulos-149178_recurso_1.pdf
- OCDE . (2018). *Revisión de Gobierno Digital de Colombia. Hacia un sector público impulsado por el ciudadano*. Obtenido de [https://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital%20Gov%20Review%20Colombia%20\[Esp\]%20def.pdf](https://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital%20Gov%20Review%20Colombia%20[Esp]%20def.pdf)
- OCDE. (2016). *Gobierno Digital* . Obtenido de <https://www.oecd.org/digital/broadband/lac-digital-toolkit/es/Home/toolkit-text-chapter12es.htm>
- Presidencia de la República. (2008). *Decreto 1151 de 2008*. Obtenido de por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de

- la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=29774>
- Presidencia de la República. (s.f.). *Decreto 1008 de 2018*. Obtenido de Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del Decreto 1078 de 2015:
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-371073_recurso_2.pdf
- Ramió, C. (2018). *Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración Pública*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3575/357559243001/357559243001.pdf>
- Salvador, M., & Ramió, C. (2020). *Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la administración pública como paso previo a la introducción de la inteligencia artificial*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/077-01-SR.pdf>
- Salvador, Y., Llanes Mariluz, & Suárez, M. (2020). *Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925389>
- Sanchez, C., & Rincón, E. (2020). *Gobierno electrónico, en el contexto local de la administración colombiana*. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/279/CienciasSocialesyHumanas473.pdf;jsessionid=A6F561C9338DAD1B381AB696B9397805?sequence=1>
- Schröder, P. (2016). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Obtenido de <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>
- Serna, M., & Ramírez, O. (2016). *Gobierno abierto y competencias digitales: Transformando la administración pública para afrontar los retos de los nuevos paradigmas*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/45655581.pdf>

- Simbaqueba, N. (2016). *Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá*.
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403473>
- Soledispa, X., Zea , C., & Santistevan, K. (Septiembre de 2020). *La nueva gestión pública: retos y oportunidades*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7554406.pdf>
- Stringhini, A. (2018). *Administración Pública Inteligente*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7881378>
- Torrens, X. (2020). *La Nueva Gestión Pública como metodología de la Ciencia Política en el diseño de políticas públicas*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6180/11.pdf>
- Valencia, D. (2016). *El gobierno electrónico como instrumento de inclusión y participación en el estado Colombiano*. Obtenido de <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/48517/29826>
- Vallejo, L. (2018). *Implicaciones del Ingreso de Colombia a la OCDE*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532018000200013