

**Estrategias de las TIC para el fortalecimiento de la planeación institucional en la
Gestión Pública.**

Karen Sofía Cuadros Bueno
CC 1.098.792.565

**ESAP-Escuela Superior de Administración Pública
Facultad de Pregrado
Programa de Administración Pública Territorial
Bucaramanga
Territorial Santander
2025**

**Estrategias de las TIC para el fortalecimiento de la planeación institucional en la
Gestión Pública.**

Monografía Para Optar El Título

Administradora Pública Territorial

Karen Sofía Cuadros Bueno

CC 1.098.792.565

Docente director

Yhoanna Milena Malagon Hernández

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP



Facultad de Pregrado

Programa de Administración Pública Territorial

Territorial Santander

Bucaramanga

2025

 Escuela Superior de Administración Pública		FORMATO VALORACIÓN FINAL MONOGRAFÍA				
		DOCUMENTOS DE REFERENCIA: DC-M-DC-47				
<p>Culminado el periodo para el desarrollo de la opción de grado, de acuerdo con el cronograma de actividades concertado y aprobado en el Proyecto, se consolida su evaluación con base en los siguientes aspectos:</p>						
Nombre del estudiante:	Karen Sofia Cuadros Bueno					
Nombre del asesor académico	Yhoanna Milena Malagon Hernandez					
Nombre del trabajo de grado:	Estrategias de las TIC para el fortalecimiento de la planeación institucional en la Gestión Pública					
Diciembre 9 del 2025						
ASPECTOS PARA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN POR RANGOS*					
	1	2	3	4	5	
Oportunidad del estudiante para presentar Proyecto, informes de avance e informe final				x		
Logro de objetivos específicos concertados en el Proyecto					x	
Uso adecuado y pertinente de fuentes bibliograficas				x		
Aporte de conocimientos, competencias y habilidades del estudiante para el desarrollo del trabajo				x		
Actividad investigativa del estudiante para desarrollar el tema del trabajo de grado					x	
Receptividad del estudiante a las observaciones y aportes del asesor académico					x	
Nivel de compromiso y responsabilidad del estudiante con el trabajo de grado					x	
Buen uso de normas APA y verificación de normas de prevención de plagio				x		
Diciembre 12 del 2025						
*Equivalencia:	1. Muy Mal	2. Mal	3. Regular	4. Bien	5. Muy Bien	
CONCEPTO FINAL TRABAJO DE GRADO:						 Firma del Docente
APROBATORIO	NO APROBATORIO					
x						
NOTA: 4,4						
<small>*El resultado de la evaluación por rangos se hará equivalente a una evaluación numérica en la cual la nota de 3.0 en adelante, dará al trabajo de grado el concepto APROBATORIO.</small>						

Dedicatoria

Extiendo la dedicatoria a mis tutores y mentores, cuyo compromiso con la docencia ha marcado profundamente mi trayectoria. Su guía, paciencia y exigencia académica despertaron en mí la motivación para alcanzar metas más altas y entender que el aprendizaje nunca termina.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que se han comprometido con el desarrollo de un país más justo y moderno, que ven desde la transformación digital y la innovación una oportunidad real para generar impacto social y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. A todos a quienes han creído en mis capacidades y han compartido su tiempo, su conocimientos y el apoyo, les expreso mi más profundo agradecimiento y el reconocimiento por su invaluable dedicación y contribución en este camino.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, por brindarme las herramientas académicas y el ambiente propicio para el desarrollo de esta investigación. También mi gratitud sincera a mis docentes y directores de proyecto, en especial a la profesora Yhoanna Milena Malagón Hernández y a la profesora Mara Lucía Sierra, cuyo apoyo, paciencia y valiosas recomendaciones enriquecieron cada etapa durante el progreso de este trabajo. Sin su guía constante y su confianza en mis capacidades, esta monografía no habría alcanzado el resultado.

A mi familia, mis padres y hermana que, por su amor incondicional, paciencia y ánimo constante, que han sido motor y soporte fundamental en este largo camino académico. Su respaldo emocional fue esencial para superar cada dificultad y seguir adelante con ánimo renovado.

También quiero agradecer a mis compañeros, de los cuales compartimos momentos de esfuerzo, diálogo y crecimiento durante todo este proceso. Su colaboración y apoyo también hicieron que esta experiencia fuera más llevadera y enriquecedora.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que de alguna u otra manera contribuyeron a la realización de esta monografía, ya sea proporcionando información, recursos o apoyo moral. Este trabajo es fruto de un esfuerzo conjunto y este reconocimiento es también, para todos ustedes.

Resumen

La presente monografía tiene como objeto analizar cómo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y como estas pueden fortalecer la planeación institucional y contribuir a la generación de ese valor público. En medio de esta transformación, las TIC han pasado de ser vistas no solo como recursos técnicos a convertirse en la base sobre la cual se redefine la gestión pública hacia modelos mucho más abiertos y avanzados.

En la investigación se plantea distintos conceptos como el gerencialismo y la posnueva gestión pública que no pueden analizarse de forma totalmente aislada, ya que responden a las continuas transformaciones sociales y filosóficas en el ámbito de lo público.

La adopción de las TIC tiene como elemento primordial la transformación administrativa del Estado. El estudio para su desarrollo se apoyó en la metodología cualitativa orientada al análisis bibliográfico y de casos reales aplicados y expuestos, se identifican las estrategias implementadas por las instituciones públicas para digitalizar los trámites, optimizar los procesos y fortalecer la transparencia, así como la relevancia de políticas de inclusión digital sin hacer a un lado la constante capacitación del talento humano que permitan alcanzar una gestión gubernamental mucho más eficiente, accesible y entendible para la ciudadanía. Este enfoque analítico permite comprender las dinámicas dentro de los cambios que presenta la administración pública.

Palabras claves: Estrategias TIC, valor público, posnueva gestión pública, innovación, gobierno abierto.

Introducción

La transformación digital se ha convertido en una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la gestión pública en América Latina y el Caribe. Con este escenario presente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha anunciado la importancia de modernizar las finanzas públicas a través de herramientas tecnológicas que buscan promover la sostenibilidad financiera e impulsen el crecimiento económico que favorezca un desarrollo más equitativo en la región. El BID propone un análisis teniendo en cuenta cinco áreas clave que orientan este proceso: primero, la fiscalidad digital, luego, la administración tributaria digital, seguido de un ecosistema fiscal inteligente, la inversión pública y finalmente la contratación pública. Este enfoque busca ofrecer soluciones innovadoras que amplíen la capacidad de los gobiernos para responder a los desafíos actuales y avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente e incondicionalmente social. (Muñoz , 2022).

En esta misma línea y para el caso de Bahía Blanca, donde se analizó la relación entre ciudadanía y gobierno por medio de un mecanismo que integraba el gobierno y los datos abiertos como electrónicos. La experiencia permitió evidenciar como las TIC, aplicadas en la planeación institucional, tienen limitaciones significativas. Entre los hallazgos más destacados se encontraron resultados como la baja participación social y una interacción limitada en el uso de las plataformas digitales, lo cual refleja una implementación difícil sobre lo que respecta en las políticas tecnológicas. Estas conclusiones muestran que el verdadero reto de la digitalización no radica únicamente en enfocarse a modernizar procedimientos y procesos administrativos, sino también en consolidar un vínculo más estrecho y efectivo entre el Estado y la sociedad. (Díaz, 2024).

La discusión sobre la modernización de la gestión pública ha incorporado la idea de un tránsito denominado “Estado abierto”, entendido como una etapa en la que existe la colaboración entre diferentes actores de los cuales encontramos el gobierno, la sociedad y el sector privado donde adquiere un carácter más estructural para el desarrollo Sostenible. Esta transición implica una colaboración más profunda y sistémica, una nueva dinámica que mezcla cada uno de estos factores antes mencionados (Naser , Ramírez, & Rosales, 2017).

- Determinar las capacidades para el fortalecimiento de la planeación estratégica frente al el fortalecimiento de la planeación institucional en la gestión pública.
- Identificar las buenas prácticas de estrategias del uso de las TIC para el fortalecimiento de la planeación institucional en la gestión pública.

3. Antecedentes

Los siguientes investigaciones recopiladas tienen como objetivo ofrecer un panorama amplio sobre las estrategias vinculadas con respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la gestión pública. Conforme a la investigación realizada se dará concordancia con el tema planteado en el presente documento, por lo que se destacaran diversos estudios previos que resultan pertinentes y que tienen relación directa con el objeto del estudio. Estos antecedentes permiten evidenciar cómo se ha venido desarrollando bajo un enfoque investigativo en torno a la incorporación de las TIC, contribuyendo así a contextualización y justificación con el tema abordado.

3.1 Internacionales

A nivel internacional destacan los siguientes trabajos:

Uno de los antecedente más relevante dentro del marco conceptual de este estudio se destaca el artículo científico sobre la posmodernidad, la gestión pública y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración pública del país Ecuador. Su enfoque comparativo y su marco teórico permiten ampliar la comprensión del fenómeno tecnológico mucho más allá del contexto meramente nacional, integrando las tendencias globales que vinculan la evolución de la gestión pública con la noción de posmodernidad. .

En el transcurso de la investigación se plantea distintos conceptos como el gerencialismo y la postnueva gestión pública que no pueden analizarse de forma totalmente aislada, ya que responden a las continuas transformaciones sociales y filosóficas en el ámbito de lo público. En este sentido, la incorporación de las TIC en la

administración pública no se limita en mejorar la eficiencia o la gobernanza, sino que representa una respuesta estructural a las exigencias de una sociedad cada vez más posmoderna que demanda transparencia e inmediatez.

La adopción de las TIC tiene como elemento primordial la transformación administrativa del Estado, examinando durante su proceso los beneficios, sino también los desafíos y oportunidades de mejora que surgen en el contexto local aplicado en el estudio. Dicho documento lleva una metodología cualitativa orientada al análisis bibliográfico y de casos reales aplicados y expuestos, se identifican las estrategias implementadas por las instituciones públicas para digitalizar los trámites, optimizar los procesos y fortalecer la transparencia, así como la relevancia de políticas de inclusión digital sin hacer a un lado la constante capacitación del talento humano que permitan alcanzar una gestión gubernamental mucho más eficiente, accesible y entendible para la ciudadanía. Este enfoque analítico permite comprender las dinámicas dentro de los cambios que presenta la administración pública.

Este estudio resulta especialmente valioso por dos razones: la primera, porque valida la pertinencia del tema en escenarios regionales con características socioeconómicas similares al tema de estudio y segundo, porque introduce una dimensión analítica que permite abordar los mecanismos de implementación de las Tic. Adicional, también las razones que justifican su adopción en el marco de un nuevo paradigma administrativo. Así, el estudio contribuye a enriquecer el enfoque de esta monografía al integrar el “por qué” de los cambios en la gestión pública contemporánea (Barragán, 2022).

Un segundo antecedente centra su interés en el contexto latinoamericano y proporciona un análisis detallado sobre la integración de las TIC en la gestión pública, comienza principalmente abordando los beneficios he igualmente los desafíos que se encuentran inherentes en este proceso. Los autores se centran en el impacto de las tecnologías dentro de los aspecto de la eficiencia y la eficacia en los servicios públicos, ofreciendo una perspectiva diferente y más ampliada frente a la visión teórica sobre la innovación.

La integración de las tecnologías de la información y la comunicación ha transformado la gestión pública en las distintas naciones latinoamericanas, atendiendo

tanto a resultados concretos como a los desafíos persistentes que enfrentan las administraciones en la región. Al centrarse en casos reales y diagnósticos institucionales verídicos, el estudio identifica variantes en la manera en la que los gobiernos abordan la digitalización de trámites y servicios, así como la construcción de capacidades institucionales que permitan cerrar las brechas tecnológicas y sociales. Mediante un análisis cualitativo de fuentes documentales, se destaca la importancia de estrategias sostenibles para superar la resistencia que se encuentra en la burocracia y expandir la infraestructura tecnológica según los contextos locales, de esta manera contribuye tanto a la eficiencia administrativa como al acceso a la ciudadanía a los servicios públicos que cada vez se están volviendo más digitales. Este enfoque permite comprender cómo las dinámicas operativas configuran el avance del gobierno digital en Latinoamérica, y proporciona insumos valiosos para el desarrollo de futuras políticas contemporáneas.

La importancia de este antecedente se encuentra en su enfoque práctico y en la capacidad para servir como un estudio comparativo, ya que permite en su contenido identificar patrones y desafíos, de igual manera en identifica la presente brecha digital, aquella que reside en la resistencia al cambio por parte de los funcionarios y la necesidad de una infraestructura tecnológica adecuada dependiendo del lugar. Este documento no solo valida la relevancia de la monografía propuesta, sino que permite comprender cómo las estrategias digitales, al margen de su marco teórico, se enfrentan a realidades operativas sobre todo realistas y políticas similares en diferentes países (Villalobos, Escudero, & Salazar, El empleo de las TICS en la gestión pública, 2021).

En consecuencia, el tercer antecedente internacional presenta la toma de decisiones en el ámbito latinoamericano. Este trabajo es crucial porque enfatiza no solo en las TIC tradicionales, sino también en las tecnologías emergentes contemporáneas (como la inteligencia artificial, el big data o el machine learning) y su rol en un proceso fundamental de la administración y lo que conlleva la toma de decisiones.

En dicho artículo se expone como estas tecnologías avanzadas permiten a los gobiernos procesar grandes volúmenes de datos con el objetivo de obtener información más precisa y sobre todo en tiempo real. Este análisis está directamente ligado con el gerencialismo, ya que promueve una gestión más basada en la evidencia y en los resultados. Sin embargo, también abre la puerta a una gobernanza mucho más

transparente y efectiva, ya que los ciudadanos podrían tener acceso a los mismos datos y análisis que los funcionarios públicos para participar de manera más informada en el diseño de políticas públicas o para el seguimiento de la transparencia y legalidad. (Niebuhr, 2025).

Dicha transformación en los procesos de las toma de decisiones facilitan no solo la sistematización y el análisis masivo de datos en tiempo real, sino que habilitan modelos de gestión fundamentados en la evidencia y la evaluación continua de los resultados. Desde estos enfoques documentales y casos prácticos regionales, se identifica políticas más transparentes e inclusivas, aunque aún son presente los retos éticos y técnicos asociados a la adopción de estas tecnologías en el contexto gubernamental y em ámbito público. Así, el estudio no solo documenta los avances tecnológicos, propone una visión prospectiva sobre dichas innovaciones que permiten repensar el vínculo entre ciudadanía, evidencia y gobernanza pública en América Latina.

Los enfoques teóricos y prácticos anteriores nos muestran una visión de futuro que permite comprender la evolución de la tecnología en la que no solo juega un papel de mejoramiento en los procesos existentes, sino que crea nuevas posibilidades para la gestión pública y la participación ciudadana, fortaleciendo así la importancia del tema en la investigación que aquí se propone.

3.2 Nacionales

A nivel nacional destacan los siguientes estudios:

Entre los referentes más significativos se encuentra los estudios para la Posnueva gestión pública, la gobernanza e innovación. Estos tres conceptos giran en torno a una forma de organización para la gestión de lo público. Este trabajo comprende las bases teóricas con el tema propuesto, ya que introduce y articula los pilares conceptuales que guiarán el análisis de esta investigación.

El estudio de Chica y Salazar demuestra el enfoque tradicional de la Nueva Gestión Pública (NGP), que predominó por décadas y se centró en las aplicaciones lógicas del gerencialismo junto con el mercado del sector público. Los autores argumentan que, bajo este modelo, se impulsa la eficiencia, pero resultó insuficiente para abordar completamente la complejidad de los problemas sociales que presentaban. En

respuesta, se postula como la Posnueva Gestión Pública (PNMP) como el nuevo paradigma que en lugar de replicar el modelo empresarial que se venía practicando hasta ese momento, busca crear valor público de manera más colaborativa

El artículo destaca que la gobernanza hace parte del concepto central para la PNMP. Y que se presenta como una red de interacción entre varios actores como el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, donde se realiza la toma de decisiones que no es jerárquica, sino que actúa como un medio horizontal y participativa. Esta visión de la gobernanza es crucial para el estudio, ya que proporciona el "cómo" se pueden materializar las estrategias de las TIC. Por otro lado, también encontramos la innovación, por su parte, es el tercer pilar que el documento conecta con los anteriores, concibiéndola no solo como un cambio meramente tecnológico, sino como la capacidad de generar nuevas ideas y con ello nuevas soluciones que fortalezcan la gobernanza y la relación que viene entre el Estado y los ciudadanos (Chica & Salazar , 2021).

En consecuencia, encontramos el siguiente estudio que centra su interés en las Tecnologías de la información y la comunicación como la estrategia de focalización del gasto social. Este trabajo plantea un estudio de caso práctico, demostrando cómo las TIC, aplicadas en la gestión pública pueden obtener un fin específico con beneficios óptimos: la focalización del gasto social.

El artículo describe cómo la tecnología y las herramientas como bases de datos, funcionan coherentemente con las plataformas digitales y el sistemas de información, al utilizarlas proporcionan una manera de identificar de forma más precisa los beneficiarios de programas sociales. Asegurándose en el proceso que los recursos públicos lleguen a las personas que realmente los necesitan. Este enfoque, aunque orientado a la eficiencia y al gerencialismo lograr que aquel gasto social sea más efectivo. También refleja la necesidad de la modernización y la adaptación del Estado a través de la innovación.

La inclusión de este artículo es crucial porque permite contrastar los conceptos teóricos con la práctica. Además, ofrece un ejemplo concreto de cómo las TIC son utilizado para resolver problemas específicos, demostrando la aplicación de principios gerenciales en un contexto real. Si bien estas estrategias digitales responden inicialmente a un interés por la eficiencia, también se presenta la posibilidad de impulsar una gestión pública más transparente y por supuesto participativa, lo cual representa un

avance significativo para la gobernanza en la posnueva gestión pública. (Arenas & Bohóquez, 2020).

Finalmente, encontramos la investigación en la Innovación en el uso de las TIC en entidades gubernamentales de Colombia, dicha perspectiva es amplia y contemporánea sobre todo porque la innovación la expone en el sector público, sirviendo como un estudio contextual de la aplicación de las TIC.

El trabajo aborda cómo las entidades gubernamentales del país están incorporando dichas tecnologías no solo para mejorar la eficiencia, sino que adicionalmente busca transformar la prestación de servicios y la interacción con los ciudadanos. A diferencia de un estudio de caso puntual, este artículo ofrece un panorama general que identifica las tendencias, los desafíos y las buenas prácticas en el uso de las TIC. Los autores describen los diferentes tipos de innovación digital que se van implementando, como la mejora de procesos internos junto con el denominado gobierno abierto.

La relevancia de los aspectos destacados en los estudios anteriores propicia una visión mucho más amplia sobre la materialización de innovación tecnológica en el contexto colombiano. Por lo tanto, se puede afirmar que comprender el ecosistema de las TIC en la administración pública nacional.

4. Enfoques teóricos de las capacidades institucionales en la Administración pública

A continuación, se exponen los principales enfoques teóricos y conceptuales, los cuales son fundamentales, además se encuentran en los antecedentes nacionales e internacionales antes desarrollados, creando una base sólida para fundamentar el desarrollo de la presente investigación.

Transición de la Nueva Gestión Pública (NGP) a la Posnueva Gestión Pública (PNMP): representa el cambio significativo en la forma en la que se entiende y practica la administración pública. Mientras que la NGP se ha centrado a la tradicionalidad con el fin de buscar la eficiencia y la manera de aplicar los métodos propios del sector privado, privilegiando la gestión gerencial y su estandarización, la PNMP propone un enfoque

más integral y complejo. Este nuevo paradigma reconoce la complejidad inherente a la gestión pública y promueve la colaboración, la participación ciudadana y la co-creación del valor social entre los diferentes actores. Bajo este sentido, las TIC son vistas no solo como instrumentos para optimizar los procesos, sino también para la gestión pública más abierta y colaborativa.

La Gobernanza como Modelo Relacional: constituye en un modelo relacional basado en redes horizontales donde se presenta la interacción entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil. En este sistema, la gobernanza no solo implica distribución y aquel ejercicio del poder, sino también la construcción colaborativa de acuerdos y sobre todo en la responsabilidad compartida para la solución de problemas públicos y sociales. Las TIC entran jugando un papel crucial en la gobernanza digital, para facilitar la transparencia en la gestión. Este enfoque supera el paradigma del gerencialismo tradicional, abriendo camino hacia una gestión pública inclusiva, dinámica y orientada a generar valor público. (Mejía, 2021).

La Innovación en el Sector Público: La innovación es el motor fuerte del cambio dentro del marco de la Posnueva Gestión Pública (PNMP). Su alcance va más allá del simple hecho del uso de la tecnología, incluyendo la generación de nuevas ideas, procesos y estructuras organizacionales que permitan a las entidades públicas adaptarse a los retos actuales sociales. Teniendo en cuenta este contexto, las TIC representan una forma clave para la innovación, ya que estimula la modernización y sobre todo la oportunidad de estructurar los servicios públicos y potencian la flexibilidad institucional. Estas plataformas digitales de participación ciudadana se constituyen en la manifestación concretas de la innovación, al promover una gestión pública más inclusiva, transparente y orientada al fortalecimiento a la gobernanza. (Villalobos, Escudero, & Salazar, 2021).

Por consiguiente, la integración de estos modelos de gestión es un catalizador permitiendo la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la automatización de procesos internos y externos. La teoría de la innovación en el sector público. Es un proceso intencional y sobre todo planificado que busca crear valor a través de la implementación de nuevas ideas, procesos, productos, servicios o modelos de gestión. A diferencia de la innovación en las empresas, que se enfoca en un resultado meramente lucrativo, la innovación pública tiene como objetivo principal mejorar la

efectividad, la transparencia y la capacidad de respuesta del gobierno para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Que, entre otras, se considera como el motor clave para la modernización del Estado (DNP, 2023).

Gobierno Abierto y Transparencia: Se abordará la gestión pública desde la perspectiva de la transparencia, destacando cómo la armonización procesos como la rendición de cuentas y la accesibilidad a la información.

La teoría del Gobierno Abierto propone una nueva visión sobre la relación del Estado y la ciudadanía, Lejos de concebir el gobierno como una entidad cerrada y burocrática, esta teoría lo entiende bajo el dinamismo de la co-creación de valor público. Además, busca ser proactivo, claro y accesible. Esta apertura va más allá del acceso formal a la información como se conoce, facilitando que la ciudadanía también ejerza un control social efectivo y participe activamente en los asuntos públicos.

5. Marco normativo

A continuación, se presenta un resumen de los principales artículos, normas, leyes y decretos que conforman el marco jurídico colombiano en torno a la transparencia, el acceso a la información, las TIC frente al tema planteado que se está analizando en la presente investigación:

Tabla 1. Marco legal

No.	Norma	Descripción de la Norma
1.	Ley 1341 de 2009 (Ley de TIC)	Esta ley es la columna vertebral en la política de las tecnologías en el país. Establece el marco general para el desarrollo de las TIC, definiendo el proceso desde los principios y la institucionalidad para el sector.
2.	Ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo - CPACA)	Esta normativa incorpora de manera explícita el uso de medios tecnológicos. En los trámites y procedimientos administrativos, sentando las bases para un nuevo termino conocido como la digitalización. La ley garantiza

		que los procesos administrativos puedan realizarse de forma electrónica y digital asegurando la autenticidad, la integridad y la disponibilidad de los documentos que lo que contribuye a optimizar la gestión estatal.
3.	Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional)	conocida como la Ley de la Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, obliga a todas las entidades públicas a entregar la información relevante de manera proactiva en plataformas digitales. Esta obligación se alinea con los principios fundamentales de la gobernanza y la transparencia, promoviendo que la gestión estatal sea clara y accesible para todos los ciudadanos interesados.
4.	Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022)	establece la hoja de ruta para el desarrollo económico, social e institucional del país. Incorporando un capítulo específico dedicado a la transformación digital, el cómo se realiza este proceso y el objetivo de modernizar el Estado para promover la integración efectiva de las TIC en todas las áreas gubernamentales como parte de la innovación.
5.	Decreto 2106 de 2019	Este decreto se enfoca en la simplificación, supresión y optimización de trámites y procedimientos. Es un pilar clave para el Gobierno Digital, ya que impulsa la

		digitalización y la automatización de los procesos que el ciudadano debe realizar.
6.	Decreto 1083 de 2015	copila y regula las normas aplicables en el sector de la función pública en Colombia, consolida en un solo cuerpo normativo las regulaciones anteriores. En este decreto abarca las directrices sobre la gestión documental y el uso de tecnologías para el almacenamiento, la administración y el acceso a la información en las entidades públicas. Entre sus objetivos se destaca la racionalización y la simplificación de los procedimientos administrativos y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca promover la eficiencia, la transparencia y la calidad en la gestión gubernamental para el mejoramiento continuo de las instituciones públicas en Colombia.
7.	Política de Gobierno Digital (anteriormente, Estrategia de Gobierno en Línea):	Aunque no es una ley o un decreto como tal, esta política es un documento que funciona como guía y que ha evolucionado a lo largo de los años. Actualmente, se enfoca en los pilares que hemos discutido en los antecedentes: tal como Gobierno Digital, la Inclusión Digital, la Economía Digital, y sobre todo en la Seguridad Digital.

Fuente: Autoría propia con información del ordenamiento jurídico colombiano

6. Metodología

El siguiente se desarrollará bajo un enfoque de investigación documental y de análisis. Este tipo de estudio es ideal debido a que permite analizar conceptos, teorías y las evidencia existente sobre el tema propuesto: Estrategias de las TIC en la Posnueva gestión pública. A continuación, se detallan los elementos clave para su ejecución.

Tipo de Estudio y Metodología

El estudio se adoptará con un enfoque descriptivo fundamentado en una revisión sistemática de documentos y estudios previos. Esto implica la búsqueda, selección y síntesis rigurosa de los principales artículos científicos, documentos, en la normatividad y reportes relacionados con el tema. La revisión permitirá organizar, adicionalmente analizar la información de manera estructurada, garantizando así una comprensión profunda y fundamentada del estado actual del conocimiento y de las normativas aplicables vigentes.(Hernández, 2020).

Etapas:

- ✓ Formulación de la pregunta de investigación: Se definirán preguntas claras que guíen la búsqueda: ¿Qué estrategias tiene las TIC para fortalecer la planeación institucional y generar valor público?
- ✓ Identificación de las fuentes: Se establecerán las bases de datos y revistas científicas a consultar.
- ✓ Selección de documentos: Se aplicarán criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los artículos más relevantes que aporten al estudio.
- ✓ Extracción de datos: Se utilizará un instrumento para extraer información clave de cada documento seleccionado.
- ✓ Síntesis y análisis: Se compararán los hallazgos para construir la argumentación de la monografía.

7. Desarrollo de los capítulos

A continuación, se presenta los temas de los capítulos a desarrollar por cada uno de los tres objetivos específicos propuestos, revisados y antes mencionados.

Capítulo 7: La Administración Pública y el rol de las TIC en la posnueva gestión pública.

7.1. De la Gestión Pública Tradicional a la Posnueva Gestión Pública: Se analizará la evolución histórica de la administración, entendiendo el paso de modelos burocráticos y centralizados a enfoques más flexibles, orientados a resultados y a la participación ciudadana.

7.2. Las TIC como Catalizador de la Transformación: Se abordará cómo las tecnologías digitales no son meras herramientas de soporte, sino que actúan como un motor de cambio en la relación entre el gobierno, el sector privado y la ciudadanía.

7.3. Desafíos y Oportunidades en la Era Digital: Se examinarán las nuevas problemáticas, como la brecha digital y la ciberseguridad, así como las oportunidades de mejora en la eficiencia y la transparencia que las TIC presentan para el sector público.

Capítulo 8: Capacidades institucionales para el fortalecimiento de la planeación estratégica.

8.1. Capacidades Humanas y el Liderazgo Digital: Se estudiará la necesidad de desarrollar habilidades en el personal público (alfabetización digital, análisis de datos, etc.) y la importancia de un liderazgo que promueva la innovación tecnológica.

8.2. Capacidades Organizacionales y la Reingeniería de Procesos: Se analizará cómo la infraestructura tecnológica debe ir acompañada de una reestructuración de los procesos internos de la institución para optimizar el flujo de información y la toma de decisiones.

Capítulo 9: Estrategias y buenas prácticas del uso de las tic en la gestión pública.

9.1. Estrategias de Gobierno Electrónico y Servicios al Ciudadano: Se revisarán los modelos de plataformas digitales orientadas a la prestación de servicios, analizando cómo su diseño influye directamente en la interacción y la satisfacción del usuario.

9.2. Estrategias de Gobierno Abierto y Colaboración: Se examinará la implementación de portales de datos abiertos y plataformas participativas que fomentan la transparencia, la rendición de cuentas y la co-creación de políticas públicas con la ciudadanía.

Capítulo 1 : La Administración Pública y el rol de las TIC en la Pos-Nueva gestión pública.

En la Administración Pública, un campo fundamental para comprender la conformación, el funcionamiento y la evolución del Estado moderno se hace a través del tiempo, de la historia, en la forma que ha experimentado las distintas transformaciones significativas que reflejan los cambios políticos, económicos y sociales desde un nivel global como también regional. Este capítulo analiza la evolución histórica de la administración pública, recalcando el paso de modelos tradicionales burocráticos y centralizados hacia enfoques contemporáneos más flexibles, orientados principalmente a los resultados de la participación ciudadana sin dejar a un lado los distintos beneficios que las TIC le proporciona.

La Administración Pública Tradicional, se basa en el modelo burocrático formulado por Max Weber, que dominó la mayoría de los estados modernos durante gran parte del siglo XX. Este paradigma reposaba en valores de la jerarquía formal, la legalidad, la especialización de funciones y un sistema racional de reglas que aseguraban principalmente la estabilidad, el orden y la continuidad en el aparato estatal. Así, el Estado funcionaba bajo una estructura piramidal con una autoridad centralizada que buscaba la uniformidad y el control rígido en cada uno de los procesos de la administración tal como se conocía (Mendieta, 2019)

Este modelo respondía a las necesidades del Estado-nación, caracterizado por la uniformidad, el centralismo y la previsibilidad en la gestión pública. No obstante, hacia mediados del siglo XX, diversas crisis fiscales, la expansión del denominado Estado benefactor y el aumento de demandas sociales evidenciaron las debilidades del modelo burocrático. Como ejemplo se encontraba la rigidez institucional, la lentitud en la toma de decisiones y la falta de flexibilidad para poder adaptarse a contextos cambiantes sociales que ocurrían y otros aspectos modernos del cual no se adaptaba (Corona & Cruz, 2014)

La creciente complejidad política y social demandaba una administración capaz de responder a múltiples intereses y problemas emergentes. Las autoridades y los académicos comenzaron a cuestionar la concentración excesiva de aquel poder y la falta de mecanismos para incorporar la voz ciudadana dentro de la gestión y los espacios públicos. Esta crisis de la administración tradicional sentó las bases para la búsqueda de nuevas formas de gobernanza.

En las décadas del 1980 y 1990, la administración pública experimentó una transformación radical con la adopción del paradigma ante la ahora denominada Nueva Gestión Pública (NGP). Este enfoque, inspirado en las prácticas gerenciales y económicas del sector privado, buscaba superar la rigidez burocrática mediante la introducción de mecanismos de mercado, la competitividad interna, la medición de desempeño y el enfoque en resultados (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016)

La NGP redefinió al ciudadano como cliente y asignó a las entidades públicas la responsabilidad de ofrecer servicios muchas más eficientes, flexibles y orientados a la satisfacción del ciudadano. Se promovieron políticas de descentralización administrativa, la privatización parcial, los contratos de gestión y la evaluación continua. Sin embargo, pese a estos avances la NGP también generó una serie de críticas sustanciales por privilegiar indicadores a expensas del sacrificio del valor público con la legitimidad democrática. Es decir, transformó esa visión del Estado en concebir al ciudadano como un cliente y a las entidades públicas como las entidades prestadoras a cargo de satisfacer los servicios que debían cerrarse en ser eficientes, flexibles y orientadas a la satisfacción del ciudadano. Este modelo impulsó, por supuesto a las reformas. Recibiendo en el proceso críticas por centrar su atención en indicadores cuantitativos descuidando los aspectos esenciales del valor público como la equidad, la participación ciudadana y la legitimidad democrática de la gestión estatal.

En América Latina, el modelo NGP fue adoptado entre los años 90 y los 2000 en el marco de las reformas estructurales apoyadas por organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Finalmente facilitó los procesos de modernización, también se evidenció la persistencia de problemas de corrupción, el centralismo y la escasa participación ciudadana, lo que motivó la búsqueda de esquemas muchos más integrales con las cuales no contaba antes.

A partir de este año, en 1990, empezó a emerger la Posnueva Gestión Pública (PNGP) como una respuesta crítica a los limitantes que presentaba la NGP y como una apuesta para una administración más inclusiva, colaborativa y orientada a la generación de valor público (Moore, 1995) La PNGP plantea un Estado mucho más abierto, donde articula redes horizontales entre Estado, el mercado y la sociedad civil, superando la visión jerárquica que llevaba la burocracia y el individualismo gerencial.

Este paradigma destaca la importancia de la gobernanza, entendida como la gestión de múltiples actores y la construcción colectiva de soluciones públicas. La colaboración entre las distintas instituciones, el diálogo con los ciudadanos y las organizaciones sociales son el elementos central para poder legitimar las políticas y mejorar la gestión. Desde lo teórico, la PNGP incorpora estos conceptos de redes, la innovación pública, el aprendizaje organizacional y la ética, enfatizando con la administración donde pasa a ser flexible, transparente y sobre todo adaptativa para responder eficazmente a las demandas sociales complejas y dinámicas. Este enfoque ha sido clave en la implementación de políticas públicas que fortalecen la participación ciudadana y la rendición de cuentas bajo el enfoque de transparencia.

La evolución desde la gestión tradicional hacia la posnueva gestión pública no implica un abandono total de los fundamentos anteriores, sino más bien un proceso de ampliación y profundización, una nueva perspectiva. La burocracia sigue siendo en ciertos aspectos necesaria para garantizar el principio de legalidad y el orden, mientras que los mecanismos de orientación a resultados y participación ciudadana permiten que el Estado funcione de manera más dinámica y contextualizada.

La principal diferencia radica en la concepción del poder y el ciudadano: de un Estado controlador y centralizado, a uno facilitador y mucho más colaborativo. Ello supone el desarrollo de capacidades institucionales para la innovación, tecnología y cultura organizacional. Esta transición permite construir un Estado moderno que atiende tanto la eficiencia administrativa como la legitimidad social apoyándose con las TIC.

El tránsito histórico de la administración pública demuestra que no existen soluciones únicas y absolutas, sino procesos continuos que se van adaptando a su marco social del momento. La Posnueva Gestión Pública representa un avance significativo en la integración de la gestión eficiente con la participación y el compromiso ciudadano, alineándose con los desafíos contemporáneos de la transparencia, la ética y la sostenibilidad. Este cambio de paradigma es fundamental para consolidar un sistemas públicos que, a través del uso estratégico de las TIC y otros modelos colaborativos, puedan ofrecer mejores servicios, para fomentar la confianza y contribuir al desarrollo democrático.

7.2. Las TIC como Catalizador de la Transformación

las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han trascendido su función tradicional más allá de simples herramientas de soporte operativo para convertirse en un motor fundamental de transformación del Estado y de la gestión pública. En capítulo se explorará cómo las TIC pueden catalizar esos tipos de cambios estructurales en la relación entre el gobierno, el sector privado y la ciudadanía, potenciando la eficiencia institucional, la transparencia y la participación social. Asimismo, también se contextualiza este fenómeno dentro del marco de las políticas públicas y las estrategias nacionales de transformación digital que Colombia ha venido implementando para modernizar su aparato estatal y fomentar el ecosistema digital más inclusivo y competitivo que tanto se ha venido buscando.

La transformación digital en Colombia se encuentra alineada con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 junto con el Marco de Transformación Digital para el Estado Colombiano (Gobierno Digital MinTIC, 2015) , que establecen la digitalización como una herramienta de prioridad sobre todo estratégica que promueve una gestión pública mucho más eficiente, transparente, segura y centrada en el ciudadano. Según el Plan de Transformación Digital del (Instituto Nacional de Metrología de Colombia, 2025) dicha transformación implica no solo la adopción de la tecnológica en sí, sino la reinención de los procesos que se mantienen aun intactos, aquellos modelos operativos y las capacidades institucionales para responder de mejor manera a las necesidades actuales y futuras socialmente hablando. busca que la entidad trabaje de una forma mucho más moderna usando las herramientas digitales. Donde no se trata solo de usar aspectos físicos como las computadoras o usar nuevas aplicaciones, sino de cambiar la manera en que la institución funciona y presta sus servicios a la ciudadanía.

El objetivo principal es que los procesos sean muchos más rápidos, eficientes y por supuesto transparentes. Para lograrlo, el plan propone fortalecer la seguridad digital, capacitar al personal y aprovechar los datos para tomar mejores decisiones. Son entonces las TIC en Colombia parte de una serie de recursos operativos que pasan a ser un instrumentos estratégicos que modifican sustancialmente los procesos de gestión pública.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación contribuyen a la manera más decisiva a la modernización del Estado. Por un lado, permiten que la automatización y la optimización de trámites y servicios, lo que facilita la interoperabilidad de los sistemas institucionales y sobre todo la disponibilidad de datos en tiempo real para una toma de decisiones basada en la evidencia y la experiencia y sobre todo mucho más exacta. En consiguiente, posibilitan la creación y consolidación de redes colaborativas promoviendo una gobernanza digital mucho más inclusiva y sobre todo participativa. Este proceso transforma el papel tradicional que venía siempre ejerciendo el gobierno, para dejar de actuar como un agente meramente unilateral y lograr convertirse en un facilitador en la creación de políticas y servicios públicos a través de plataformas digitales, datos abiertos y canales de comunicación directos.

El decreto 767 (Funcion pública, 2022) establece el marco para la Política de Gobierno Digital en Colombia, se encuentra orientada a impulsar la transformación digital en todas las entidades del sector que se dedique a realizar servicios públicos y en aquellas que ejercen también funciones meramente administrativas. Su propósito se centra en fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía. Reconoce la importancia de un trabajo articulado y sobre todo armónico, basado en los principios de la participación, la eficiencia, la transparencia y la colaboración entre los distintos grupos de interés

En el ámbito de la planeación institucional, el decreto posiciona las TIC como las herramientas esenciales para poder fortalecer los procesos estratégicos del Estado. Promueve la adopción de plataformas digitales, asimismo, introduce los concepto de gobernanza digital como el modelo de gestión colaborativa que conecta áreas técnicas, administrativas y directivas dentro de las entidades públicas y la toma de decisiones. Este enfoque busca que la planeación institucional abandone el concepto de un procedimiento aislado o meramente burocrático, para transformarse en un proceso cuya característica es más dinámica y donde convergen distintas perspectivas y saberes.

Encontramos también la transparencia consolidándose en la rendición de cuentas como principios medulares de la Política del Gobierno Digital. El uso de las TIC amplía el acceso público a la información y es capaz de habilitar canales de participación ciudadana promoviendo la confianza institucional, el cómo ven a las instituciones y el

fortalecimiento del control social y así contribuyendo a una gestión pública más legítima, cercana y sobre todo efectiva.

La ley 1474 (Gestor normativo, 2011) busca fortalecer todos los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción que se puedan encontrar en la administración pública. En este contexto, las TIC se convierten en un instrumento estratégico para garantizar aquella transparencia, la trazabilidad y el acceso a la información pública. La automatización de los trámites, la interoperabilidad con el sistemas y el uso de plataformas digitales permiten reducir la discrepancia en la gestión pública, uno de los principales factores que favorecen la corrupción por la ausencia de aquella trazabilidad. En consecuencia, la implementación de aquellas soluciones tecnológicas como portales de transparencia o sistemas de contratación pública electrónica tal como lo es (SECOP) y otras plataformas de gobierno digital son una materialización práctica del espíritu de la Ley 1474, ya que promueven una administración más controlable, participativa y responsable ante la sociedad

Otros ejemplos, son la adopción masiva de dispositivos móviles, el despliegue de internet y el uso creciente de tecnologías emergentes como lo es la inteligencia artificial y el bigdata que también han potenciado la capacidad del Estado para poder informar, proteger y atender a los ciudadanos de manera más eficiente y oportuna (Camara de Industria Digital y Servicio , s.f.) Estas herramientas digitales estimulan la reducción de las desigualdades al llegar con servicios a poblaciones tradicionalmente excluidas por falta de datos sobre todo verídicos. El proceso de transformación digital en Colombia se ha modificado profundamente en la dinámica del gobierno, el sector privado y la ciudadanía. Para el sector público, el uso estratégico de las TIC no solo implica la capacidad de modernizar sus procesos internos, sino también crear un entorno regulatorio como también tecnológico que incentive la innovación y la competitividad junto con el sector privado, elemento clave para el desarrollo económico.

Por otra parte, las TIC han generado un nivel de confianza a la ciudadanía colombiana al ampliar los canales de acceso a la información, facilitando aquella participación en la toma de las decisiones y permitiendo ejercer control social sobre la gestión pública mediante plataformas de transparencia y gobierno abierto (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018). Además, la digitalización

también ha fomentado nuevas formas de interacción transformando la gobernanza tradicional como la hemos venido conociendo a un modelo de producción y corresponsabilidad.

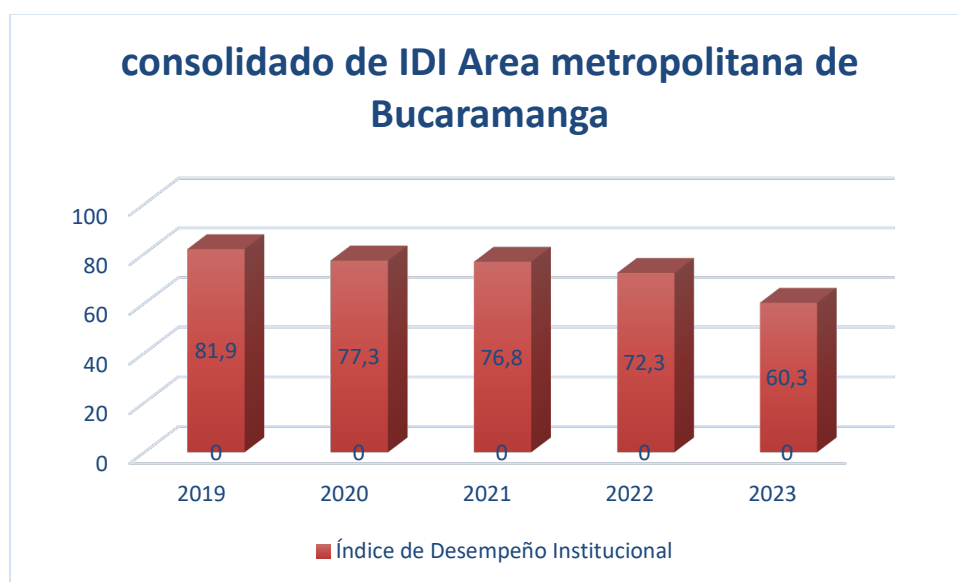
Aunque los avances son notables, Colombia también enfrenta desafíos estructurales para consolidar la transformación digital como un proceso sostenible y sobre todo inclusivo. Entre ellos se destaca la persistente brecha digital que afecta principalmente a zonas rurales, además de poblaciones vulnerables, así como la necesidad de fortalecer las competencias digitales en todos los niveles y servicios, desde servidores públicos hasta usuarios finales. De igual forma, la seguridad digital y la protección de datos personales constituyen también las prioridades de política pública para garantizar la confianza en los sistemas digitales y prevenir riesgos cibernéticos que podrían afectar la integración de la tecnológica durante estos procesos.

Es fundamental adoptar una cultura organizacional que permita la innovación continua y la adaptación rápida a las transformaciones tecnológicas y sociales. A futuro, esta digitalización en Colombia se proyecta como un eje central importante para el desarrollo sostenible, la equidad y la competitividad global, consolidándose en el proceso como un Estado moderno, eficiente y más cercano a la ciudadanía que aproveche plenamente el potencial transformador que sugiere las TIC frente a las necesidades de la sociedad.

Adicional, dentro de la lógica de la administración pública también encontramos, el decreto 1499 (Funcion Publica, 2017) que evalúa el Índice de Desempeño Institucional (IDI), diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, donde se constituye como una herramienta fundamental con la capacidad de evaluar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de gestión de las entidades públicas en Colombia. Este instrumento en particular está estrechamente articulado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), donde busca no solo poder medir el cumplimiento normativo o procedimental, sino también poder identificar las oportunidades de mejora que fortalezcan la gobernanza pública y que promuevan la generación de aquel valor social

El IDI busca evaluar estos aspectos claves como la planeación, la gestión del talento humano, el control interno, la participación ciudadana, entre otras variables que

reflejan la madurez institucional y la capacidad de responder a sus responsabilidades frente a los principios de la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. las TIC resultan determinantes, ya que la digitalización de los procesos administrativos y la interoperabilidad de los sistemas tienden a poder facilitar la trazabilidad de la información lo que a su vez incrementa la transparencia institucional. En este sentido y orden de ideas el índice contribuye a prevenir prácticas corruptas y a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones, por ejemplo, se recogieron datos entre el periodo 2019 hasta el 2023 sobre el indicador IDI del aérea metropolitana de Bucaramanga para poder analizar como se adaptaron a las TIC durante ese periodo de tiempo, tal como se muestra a continuación.



La tendencia observada en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) del Área Metropolitana de Bucaramanga se evidencia una disminución progresiva y sostenida, pasando del 81,9 puntos en 2019 luego a un 60,3 para el 2023. Dicha caída refleja un retroceso significativo con respecto a la eficiencia administrativa, la transparencia y la capacidad de gestión de la entidad, junto con indicadores clave dentro de la madurez institucional. El descenso del IDI sugiere posibles debilidades en la planeación u otros determinantes como el control interno y la gestión del talento humano, así como limitaciones en la adopción y aprovechamiento sobre las TIC y la optimización de procesos y la atención al ciudadano. Esta situación afecta directamente la confianza pública, la percepción del ciudadano.

7.3. Desafíos y Oportunidades en la Era Digital

Colombia se encuentra en un proceso constante y permanente de la transformación digital que, si bien ofrece innumerables oportunidades para mejorar aspectos como la eficiencia y la transparencia del sector público, también enfrenta otros aspectos como los desafíos. Desafíos significativos como la persistencia de la brecha digital y la creciente problemática de la ciberseguridad. Este apartado analiza estas problemáticas en el contexto de la presente investigación con el objetivo de expandir todos los aspectos y ángulos de las TIC en el ámbito público.

La brecha digital se entiende como las desigualdades en el acceso, el uso y el aprovechamiento efectivo de las TIC entre diferentes regiones o grupos socioeconómicos. Según informes recientes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), aunque el país sigue avanzado en la conectividad aún existen fuertes disparidades en zonas rurales y poblaciones vulnerables que limitan el acceso igualitario a servicios digitales.

Este déficit impacta directamente la capacidad de ciertos sectores para beneficiarse completamente de plataformas digitales del gobierno, la educación virtual y servicios electrónicos. Por ello, cerrar la brecha digital es prioritario para poder garantizar que la digitalización del Estado sea verdaderamente inclusiva y contribuya a la reducción de desigualdades estructurales que se encuentran notoriamente marcadas. Programas como Vive Digital y estrategias de conectividad rural buscan superar esas barreras, pero requieren continuidad y fortalecimiento para expandir el acceso y generar capacidades digitales (MINTIC, 2014)

La ciberseguridad es otro desafío crítico en la era digital colombiana. La expansión de la digitalización también expone a las instituciones públicas a riesgos crecientes como ataques cibernéticos, robo de información y vulnerabilidades en infraestructura tecnológica para poder mitigarlas, es fundamental fortalecer la infraestructura tecnológica, invertir constantemente en los procesos tecnológicos. actualizar sistemas, capacitar al talento humano, realizar auditorías periódicas y concretas, invertir en las tecnologías de protección y adoptar modelos de gestión de riesgos. La seguridad digital es clave para mantener esa confianza ciudadana en el Estado y garantizar la continuidad de los servicios públicos.

A pesar de estos retos, la era digital también ofrece oportunidades para transformar la gestión pública. Esta interoperabilidad de sistemas permite optimizar procesos, es capaz de reducir tiempos de trámite y mejorar la coordinación institucional. Esta transparencia se fortalece a través de portales de datos abiertos y sistemas de seguimiento ciudadano, por otro lado, la participación ciudadana se amplía mediante encuestas virtuales, consultas públicas y accesibles, plataformas interactivas. Asimismo, la innovación pública territorial, a través de estos procesos efectivos de innovación, análisis de datos y modelos de gobierno abierto, permite a municipios como Bucaramanga, Bogotá o Medellín liderar experiencias replicables para otros territorios.

Capítulo 8: Capacidades institucionales para el fortalecimiento de la planeación estratégica.

La transformación digital en la gestión pública y dentro de los territorios, especialmente en Bucaramanga ha puesto en primer plano aquellas necesidades críticas para desarrollar las capacidades humanas adecuadas hacia un uso digital visionario que tanto se espera. El capital humano emerge, a diferencia de verse como un receptor pasivo dentro de la tecnología, adquiere un protagonismo mucho más activo donde se debe adquirir habilidades concretas para combatir la alfabetización digital, la falta de ausencia y comprensión en el análisis de datos y todo lo que implique la gestión de la innovación tecnológica.

En grandes rasgos las capacidades humanas dentro del sector público incluyen la destreza para comprender y usar las herramientas digitales, así como la aptitud para poder interpretar datos de forma crítica, estratégica y funcional y tomar decisiones a base de esos datos. En este sentido, no basta solo con formar servidores públicos que manejen dispositivos virtuales o herramientas digitales, sino que también entiendan el contexto, la funcionalidad y el impacto de estas tecnologías sobre la sociedad. El déficit de estas competencias aún limita la eficacia de proyectos en la transformación digital, pues tiene efectos que impide el poder aprovechar el potencial completo de los sistemas de información para aquella toma de decisiones basadas sobre todo en evidencia para la creación del valor público. Por ello, las políticas de formación en Bucaramanga han incorporado programas específicos de capacitación que permiten desarrollar habilidades básicas hasta formación avanzada en análisis de datos con el objetivo de disminuir

aquella alfabetización tecnológica para encontrarse en el camino correcto que no es más que estar alineados con las directrices nacionales en la modernización del Estado y los marcos legales de las TIC (morales villa, pinilla saavedra, reyes, & miranda arandia, 2024)

Estudios recientes demuestran que la capacitación debe ser continua, bajo esta contextualización se presentan las necesidades específicas de los diferentes cargos y niveles jerárquicos que se encuentran en los puestos de trabajo o su aplicabilidad. Esto incluye no solo el aprendizaje técnico superficial, sino la comprensión estratégica del papel de las TIC para promover decisiones informadas y sobre todo oportunas. El liderazgo digital es una dimensión fundamental, definida como la capacidad de los líderes para lograr inspirar, poder gestionar y sostener procesos de innovación tecnológica dentro de las instituciones y los procesos públicos. Este tipo de liderazgo debe ir más allá de la mera administración de la tecnología, sino que también promover en el proceso una cultura organizacional mucho más abierta que favorezca la creatividad, la colaboración entre áreas y la participación de los ciudadanos (pulido, 2024)

Los líderes digitales también deben poseer habilidades para gestionar el cambio, motivar al personal para la actualización constante y entrar a diseñar también las rutas de formación que garanticen la apropiación real de las nuevas tecnologías. Esta función implica articular los distintos recursos humanos, los tecnológicos, por supuesto también de conocimiento y así generar procesos institucionales flexibles y sobre todo adaptativos. La consolidación de este liderazgo corresponde a una estrategia para superar la resistencias al cambio que se ha venido presentando cuando se trata de aprender nuevos procesos sobre todo cuando implica las TIC, mitigar riesgos y garantizar la sostenibilidad de las políticas de modernización que puedan ayudar a la sociedad (jimenez carranza, aguilar bustamante, & peiro, 2021)

A nivel normativo, Colombia tiene un marco jurídico sólido que respalda la formación y el fortalecimiento de capacidades de las TIC, leyes tales como la 1341 de 2009, la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 767 de 2022, que establecen las directrices para la digitalización y la gestión eficiente de la información pública. La implementación de estas normas en entidades locales, como la Alcaldía de Bucaramanga, se traduce en los planes de desarrollo y la capacitación con énfasis en la inclusión digital, la formación

continua y el empoderamiento tecnológico del talento humano y la ciudadanía (Alcaldía de Bucaramanga, 2025). No obstante, persisten los retos importantes, como ya el mencionado niveles de alfabetización digital entre no solo los servidores públicos sino también en el interés social sobre conocer más de las TIC, a continuación, se muestra las capacitaciones que se han realizado en el transcurso del primer trimestre del 2025 en el municipio de Bucaramanga y el interés social en conocer más sobre las TIC.



La gráfica evidencia que las capacitaciones con mayor participación en Bucaramanga están enfocadas principalmente en el fortalecimiento de las competencias digitales básicas, como el manejo de temas relacionados de Microsoft Word, Excel, Internet y Excel Intermedio, seguidas por inglés básico y la formación en sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Esto refleja una clara demanda y necesidad social por adquirir habilidades informáticas y tecnológicas esenciales para la vida laboral y personal en el contexto actual.

La estructura del gráfico muestra cómo los cursos relacionados principalmente con las herramientas digitales se concentran en mayor número de participantes, alcanzando cifras superiores a los 300 asistentes, es decir estudiantes mientras que otras capacitaciones, como la ilustración gráfica presenta una baja demanda atractiva

frente a otros contenidos digitales. Esta tendencia sugiere que, aunque la comunidad reconoce la importancia de áreas complementarias que tengan que ver con las TIC, persiste el interés por desarrollar principalmente destrezas funcionales que faciliten las tareas cotidianas y el acceso a mejores oportunidades de empleo. En el plano institucional, estos resultados del primer trimestre del 2025 pueden interpretarse como un indicador de éxito para los programas que busca disminuir la alfabetización digital impulsados desde la administración pública, ya que responden a la demanda real del territorio. No obstante, el interés concentrado en ciertas áreas revela que también la necesidad de buscar la oferta formativa y promover el desarrollo de competencias en niveles más avanzados. Esta tendencia apunta a la importancia de seguir invirtiendo en formación tecnológica, con el fin de cerrar finalmente las brechas digitales y facilitar la inserción social y laboral de la población que acude a estos procesos educativos, adicionalmente disminuir esa negación frente al cambio frente a las TIC.

Adicionalmente, no solo depende del capital humano sino también hay que comprender cómo la infraestructura digital disponible en el territorio tiene aquella capacidad de condicionar de manera directa y positiva las capacidades institucionales y permitir fortalecer la planeación estratégica de las TIC durante los procesos públicos. E ese orden de ideas se evidencia que el tipo de conectividad predominante en el territorio se da ya sea por fibra óptica, cable coaxial, el 4G, 5G o sistemas satelitales que son el tipo tecnología que determina la velocidad, la estabilidad y la calidad del servicio, aspectos que influyen en la posibilidad real de implementar plataformas para el Gobierno Digital.

Colombia | Accesos fijos a Internet por tecnología

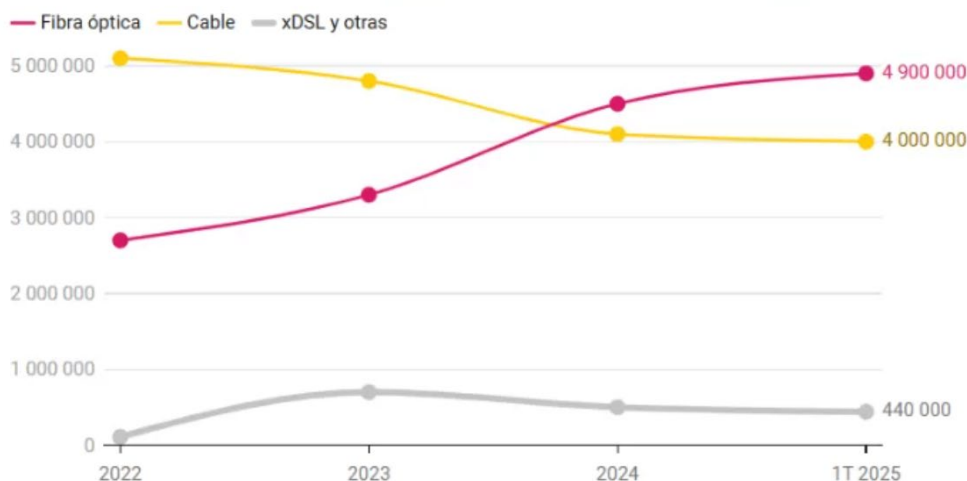


Ilustración 1 Acceso a internet por tecnología

En consecuencia, analizar la distribución tecnológica no solo evidencia también las brechas estructurales entre los territorios, sino que también ofrece un insumo esencial para evaluar la madurez institucional, identificar limitaciones operativas que se pueden encontrar y orientar decisiones estratégicas coherentes con las capacidades reales de la administración pública. Por ello, esta gráfica resulta fundamental para explicar cómo la calidad de la infraestructura tecnológica incide en la eficiencia, alcance y sobre todo en el tipo de impacto que se espera realizar.

Es entonces la alineación entre las capacidades humanas fortalecidas, el liderazgo digital, la capacidad física es lo que permite que se puedan consolidar los procesos de transformación digital exitosos y sostenibles. Solo a través del desarrollo integral y contextualizado en los sus servidores públicos se puede promover la innovación tecnológica desde una visión estratégica y participativa, la gestión pública podrá responder a los desafíos actuales y futuros de manera efectiva, eficiente y legítima en el contexto dinámico de la era digital.

8.2. Capacidades Organizacionales y la Reingeniería de Procesos.

Un punto cardinal para tener en cuenta cuando nos referimos al fortalecimiento de las capacidades organizacionales es que hay que tener en cuenta que no se puede

separar del contexto presupuestal y de planificación estratégica. En Bucaramanga, el Plan de Desarrollo Municipal (Alcaldía de Bucaramanga, 2024) subraya la prioridad hacia la transformación digital, la innovación tecnológica y la mejora institucional, alineando las iniciativas bajo las metas concretas que buscan poder optimizar la gestión pública y ampliar el acceso ciudadano a servicios digitales dentro del ejercicio que ejecuta la administración pública.

Este plan establece que ambos procesos que conocemos como la digitalización y modernización deben ir acompañados de inversiones sostenibles en infraestructura tecnológica, además de personal o talento humano previamente capacitado y sistemas integrados que puedan garantizar aquella transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana. Bucaramanga siguiendo este camino, basa su estrategia en el Decreto 757 del 2022 (Función pública, 2022) donde establece los principios y los lineamientos principales de la Política de Gobierno Digital dentro del marco normativo colombiano. Esta política busca poder orientar a las entidades públicas hacia una transformación digital para completar y fortalecer sus capacidades tecnológicas. En su Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información (Alcaldía de Bucaramanga, 2025) enfoca aquella importancia en promover la interoperabilidad, la seguridad de la información y la capacidad analítica avanzada para sustentar decisiones basadas en datos, así como la necesidad de un acompañamiento presupuestal que permita superar brechas tecnológicas y sociales existentes.

Dentro de este plan estratégico y de desarrollo municipal se contempla las asignaciones presupuestales específicas para fortalecer la infraestructura tecnológica, incluyendo por ejemplo la adquisición y mantenimiento de equipos, la actualización de software y la capacitación continua para el talento humano. Esta articulación entre el presupuesto asignado y la adecuada gestión por procesos debería poder asegurar en un futuro que los recursos se orienten hacia la reducción de procesos burocráticos, la optimización del flujo de la información y el incremento real de la capacidad de respuestas institucionales para el fortaleciendo y así el cumplimiento de los objetivos estratégicos municipales para el bienestar ciudadano como respuesta a aquellas demandas sociales crecientes.

En el departamento de Santander, los planes de desarrollo también reflejan esta dinámica. Municipios como Floridablanca (Alcaldía de Floridablanca, 2024) o Girón entre otros, articulan enfoques que enfatizan la innovación tecnológica, buscan las mejoras en los procesos administrativos y el fortalecimiento institucional con bases sólidas en la gestión presupuestal territorial. El análisis de estas transferencias y recursos propios evidencia que la ejecución financiera es un factor igualmente determinante e importante para el éxito o fracaso de proyectos de modernización y reingeniería, por lo que la planificación debe incorporar mecanismos para ejecutar una vigilancia fiscal rigurosa y una evaluación continua del impacto de las inversiones tecnológicas en la administración pública.

Además, las políticas públicas nacionales, son respaldadas por marcos legales como la Ley 2056 de 2020 que habla sobre modernización administrativa y la Ley 2063 sobre estándares en gestión pública digital, que exigen a las administraciones territoriales poder diseñar planes estratégicos sobre todo realistas como sostenibles, garantizando que el presupuesto municipal se contemple lo mejor posible en el desarrollo tecnológico como parte de un eje clave y fundamental para la mejora continua y la modernización de la gestión pública. Esto exige, entre otros aspectos la articulación efectiva de los recursos humanos, técnicos y finalmente financieros. Aspectos que deben reflejarse en los estados financieros, en las planificaciones plurianuales junto con los reportes de gestión pública y rendición de cuentas.

En municipios como Bucaramanga, dicha materialización de metas estratégicas vinculadas a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) evidencia cómo la inversión en estas plataformas digitales, sistemas integrados y proyectos de fortalecimiento buscan transformar los procedimientos administrativos que conocemos como tradicionales y optimizar la toma de decisiones. Es fundamental realizar el seguimiento presupuestal y los resultados en ejecución ya que permiten analizar el verdadero impacto de estas iniciativas sobre la operatividad y la capacidad de respuesta institucional, mostrando una evolución significativa en la gestión pública local.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las principales metas y proyectos relacionados con la implementación de TIC y el rediseño de procesos

administrativos en Bucaramanga, con sus respectivos indicadores de avance y ejecución presupuestal.

Descripción	Indicador	Avance (%)	Recursos Programados (COP)	Recursos Comprometidos (COP)	Ejecución Presupuestal (%)
Habilitar ocho (8) espacios públicos para el acceso, uso, apropiación y promoción de las TIC en el municipio de Bucaramanga.	Espacios públicos para la promoción de las TIC habilitados. (230107600)	8%	\$2.174.000.000	\$184.701.878,46	8%
Desarrollar e implementar una herramienta o servicio tecnológico en el marco de la Estrategia de Gobierno digital.	Herramientas tecnológicas de Gobierno digital implementadas. (230208600)	60%	\$1.049.800.000	\$604.626.500	58%
Desarrollar un (1) Proyecto para fortalecimiento, análisis y prospectiva del sector TIC	Proyecto para fortalecimiento, análisis y prospectiva del sector TIC desarrollados. (230203600)	60%	\$109.200.000	\$62.400.000	57%
Implementar un Sistema de Información integrado que garantice la gobernanza de datos y disponibilidad de información, de manera accesible, confiable y oportuna que permita la interacción con los ciudadanos, la gestión territorial y la toma de decisiones.	Sistema de Información Implementado. (230107500)	50%	\$2.610.000.000	\$1.659.545.445	64%

El cuadro evidencia una relación directa entre la infraestructura tecnológica y el avance en la reingeniería de los procesos administrativos en Bucaramanga. Presenta metas enfocadas en promover el acceso a las TIC, el poder desarrollar herramientas digitales, fortalecer la gestión pública mediante proyectos y sobre todo crear sistemas de información integrados para la capacidad en la toma de decisiones y la interacción con

la ciudadanía. En la tabla muestra tanto los indicadores de ejecución presupuestal como los porcentajes de avance, lo que permite asociar el nivel de desarrollo tecnológico con la capacidad institucional para transformar estos procesos internos. En este contexto se identifica el uso del recursos con el objetivo de generar valor público. Los porcentajes de avance y ejecución muestran que los mayores logros se dan en proyectos donde la tecnología se integra funcionalmente con procesos como la gobernanza de datos, la integración de sistemas y el fortalecimiento analítico del sector TIC.

Finalmente, la gestión eficiente de las capacidades organizacionales y la reingeniería de procesos en Bucaramanga y el departamento de Santander están correlacionadas que permite el desarrollo tecnológico sostenido. La correcta asignación, gestión y la supervisión del presupuesto que se configuran como condiciones para transformar procesos internos, optimizar la gestión pública y materializar una administración moderna que responda a las necesidades y expectativas de la ciudadanía en el contexto digital actual.

9.1. Estrategias de Gobierno Electrónico y Servicios al Ciudadano

El gobierno electrónico representa una herramienta estratégica que resulta fundamental a la hora de hablar sobre la modernización de la administración pública, especialmente en, donde la digitalización de los servicios al ciudadano ha cobrado una importancia crucial en la mejora del acceso, la eficiencia y la transparencia en lo que entendemos como rendición de cuentas. Esta implementación de plataformas digitales va orientadas a la prestación de estos servicios que no solo facilita la interacción entre la administración y los usuarios, sino que también tiene un impacto directo en la percepción del nivel de satisfacción de la ciudadanía. Estas plataformas, vinculadas y diseñadas con un enfoque en el que el usuario, buscan simplificar los trámites, para reducir los tiempos de espera y adicional, ampliar los canales de comunicación, integrando tecnologías que permitan realizar otros procesos complejos con mayor rapidez y seguridad.

Los siguientes resultados son el respaldo empírico para poder analizar cómo los modelos de plataformas digitales afectan la interacción y la satisfacción de los usuarios en el contexto de gobierno electrónico y servicios al ciudadano. Los resultados que se encuentran a continuación fueron suministrados por la Supersalud donde se demuestran qué tipo de información priorizan los visitantes, evidenciando que la ciudadanía consulta

principalmente informes de gestión, seguido de canales de atención y consulta de normatividad, lo que indica que estos elementos son los más utilizados y probablemente, los más accesibles o comprensibles dentro del portal para el ciudadano en común. Este patrón de uso permite identificar fortalezas en el diseño de la plataforma.

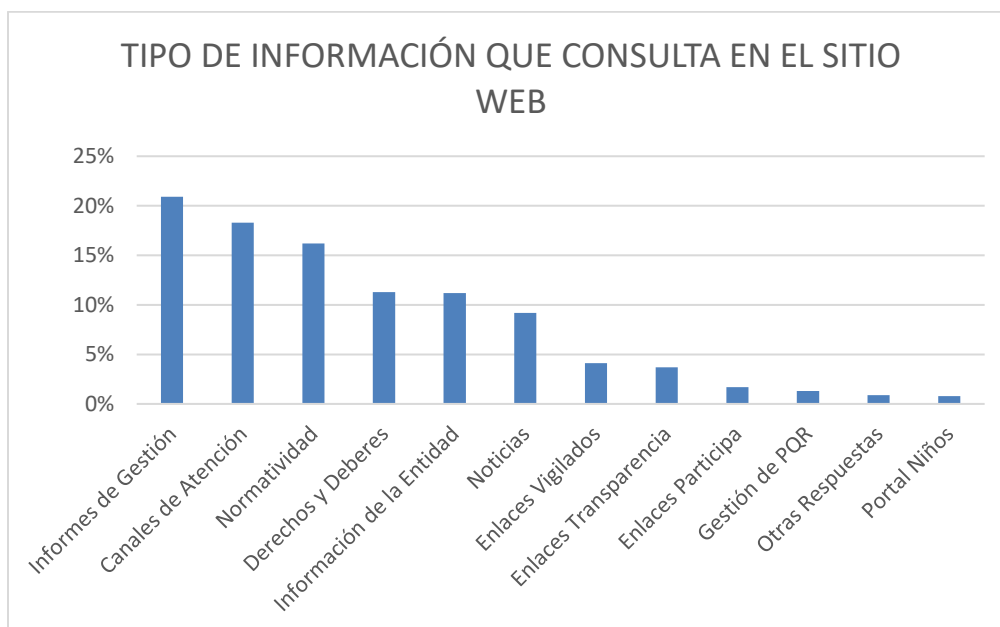


Ilustración 2 Elaboración propia, datos tomadas de los resultados en la encuesta de percepción ciudadana

En Bucaramanga, la apuesta por el gobierno digital se materializa a través de la consolidación de los distintos portales institucionales que tengan la capacidad de centralizar gran parte de los servicios que anteriormente requerían desplazamientos presenciales que ahora se puede consultar gracia a la modalidad virtual. Esta transformación se soporta en una estructura tecnológica que abarca sistemas interoperables. Este ecosistema digital, establece los criterios para la interacción de las plataformas puedan incorporan funcionalidades que facilitan finalmente una comunicación bidireccional con los ciudadanos, garantizando canales abiertos para consultas, denuncias y sugerencias que permiten a la administración poder ajustar y optimizar los servicios conforme a las necesidades reales de la sociedad o de acuerdo al interés de la consulta. Estos elementos contribuyen significativamente a mantener altos niveles de satisfacción y confianza, factores imprescindibles para consolidar una cultura de gobierno digital en la sociedad.

9.2. Estrategias de Gobierno Abierto y su Colaboración.

La implementación de portales de datos abiertos y plataformas colaborativas en Bucaramanga ha consolidado la transparencia y la participación como pilares fundamentales para la gestión pública contemporánea. Esto se evidencia a través del Catálogo Metropolitano de Datos Abiertos, donde los ciudadanos pueden acceder directamente a conjuntos de datos facilitando así el escrutinio social de la información y el seguimiento de políticas y servicio. Esta apertura no solo busca promover el derecho a la legítima información, sino que además, crea las condiciones para la rendición de cuentas al ofrecer a la ciudadanía datos exactos, ejecución de los proyectos, generando espacios para el monitoreo permanente, el debate informado sobre la gestión pública local. Adicionalmente, cabe resaltar que el municipio de Bucaramanga ha avanzado en la creación de políticas a partir de plataformas más participativas, comunes y sencillas de usar como YouTube, Facebook etc.... como parte del ejercicio donde pueden vincular a las masas ciudadanas para informar sobre distintos temas de relevancia, en dichas plataformas la comunidad puede formular preguntas, aportar nuevas ideas y evaluar resultados del gobierno en tiempo real. Esta integración de herramientas digitales y prácticas de innovación busca agilizar el acceso a información, fortalecer el control social y propician la colaboración entre lo que conocemos como sociedad civil, la academia y las entidades públicas.

El contexto de Bucaramanga refleja una tendencia nacional apoyada principalmente por el MinTIC y la Ley 1757 de 2015, que impulsa la creación de portales donde el gobierno debe garantizar la consulta y reutilización de esta información pública que pueda buscar cualquier persona, bajo los principios de estándares abiertos e interoperabilidad tecnológica. Los datos abiertos, además de potenciar esta transparencia, habilitan la generación de nuevos productos, de servicios y de conocimientos por parte de desarrolladores, investigadores y comunidades activas. A medida que la ciudadanía se empodera con esta información, aumenta la demanda por mayor calidad, por la eficiencia y la honestidad en las instituciones, que finalmente buscan aquella retroalimentando dentro del ciclo de confianza pública y colaboración permanente.

Conclusiones

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han consolidado como un motor clave para la transformación y modernización de la gestión pública, contribuyendo significativamente a la eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Su integración va más allá de la digitalización de procesos administrativos, impulsando un cambio estructural hacia modelos de gobernanza más abiertos, colaborativos e inclusivos. Sin embargo, para capitalizar completamente el potencial de las TIC es imprescindible fortalecer las capacidades humanas, organizacionales y tecnológicas, superar desafíos como la brecha digital y garantizar un marco normativo sólido que promueva la innovación y la sostenibilidad.

En este contexto, el uso estratégico de las TIC en la planeación institucional debe enfocarse en articular recursos tecnológicos con procesos reingenierizados y un liderazgo digital visionario, capaz de inspirar y gestionar el cambio dentro de las entidades públicas. Además, la innovación tecnológica debe ir acompañada de una cultura organizacional que promueva la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana activa, elementos esenciales para la generación de valor público y la consolidación de la confianza social en las instituciones.

Finalmente, la transformación digital en la gestión pública, respaldada por políticas nacionales y locales como las implementadas en Bucaramanga, representa una oportunidad para construir un Estado moderno, eficiente y cercano a la ciudadanía. Este proceso, aunque desafiante, es fundamental para responder a las demandas sociales complejas y dinámicas del siglo XXI, promoviendo una gestión pública legítima, sostenible y orientada al bienestar colectivo.

Bibliografía

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Revisión del Gobierno Digital en Colombia*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2018/05/digital-government-review-of-colombia_g1g8a570/9789264292147-es.pdf
- Alcaldía de Bucaramanga. (31 de mayo de 2024). *Plan de Desarrollo municipal de Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.amb.gov.co/planesdedesarrollometropolitanos/>
- Alcaldía de Bucaramanga. (mayo de 2025). *Plan Estratégico de tecnologías de información PETI*. Obtenido de <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2025/01/PETI-2025-2027-1.pdf>
- Alcaldía de Bucaramanga. (Abril de 2025). *Informe de gestión 2025*. Obtenido de segundo trimestre 2025: <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2025/07/Informe-de-Gestion-OATIC-2-Trimestre-2025-VF.pdf>
- Alcaldía de Floridablanca. (26 de junio de 2024). *Plan de Desarrollo municipal 2024-2027*. Obtenido de Alcaldía Municipal de floridablanca santander: <http://www.florian-santander.gov.co/tema/plan-de-desarrollo-del-municipio-de-florian-santander>
- Arenas, V., & Bohóquez, L. (01 de septiembre de 2020). *Tecnologías de la información y la comunicación en la estrategia de focalización del gasto social: un estudio de caso*. Obtenido de Revista científica electronica arbitrada en ingeniería y administración : <https://revistas.udel.edu.co/aibi/article/view/2192>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes*, 1(14), 113-131.
- Benavides, F. (2023). *Estrategias de gobierno abierto como generador de confianza y participación ciudadana en el municipio de Cali. 2019- 2022*. . ESSAP.
- Camara de Industria Digital y Servicio . (s.f.). *Colombia un País Digital* . Obtenido de Volumen 3.: <https://www.andi.com.co/Uploads/Colombia%20un%20Pa%C3%ADs%20Digital%20vol%203%20ANDI%20CIDS%202022.pdf>
- Castro , D., & Cejas, M. (10 de julio de 2024). *Herramientas Tics como estrategia que viabiliza la gobernanza digital*. Obtenido de Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 8, Número 15: <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/511>
- Castro , D., & Cejas, M. (2024). *Herramientas Tics como estrategia que viabiliza la gobernanza digital*. Obtenido de editoriaallibkn: <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/511/836>

- Chica Vélez, S., & Salazar Ortiz, C. (21 de junio de 2016). *Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990?* Obtenido de Administración y Desarrollo: <https://doi.org/10.22431/25005227.89>
- Chica, S., & Salazar , C. (2021). *Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público.* Obtenido de Revista Opera ISSN-e 2346-2159, ISSN 1657-8651, N°. 28, 2021 : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7715037>
- Chica, S., & Salazar , C. (2021). *Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público.* Obtenido de Revista Opera, ISSN-e 2346-2159, ISSN 1657-8651, N°. 28, 2021 : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7715037>
- Corona, L., & Cruz , B. (05 de junio de 2014). *Vol. 2 Núm. 4 (2014): Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades del ICSHu.* Obtenido de Evolución y desarrollo de la administración y gestión pública: un acercamiento a un estado del conocimiento en construcción, a través de la Revista Gestión y Política Pública: <https://doi.org/10.29057/icshu.v2i4.923>
- Díaz, L. (2024). *La relación con la ciudadanía a través del gobierno abierto y gobierno electrónico: el caso de Bahía Blanca.* Obtenido de Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital (RLESD): DOI: 10.53857/RLESD.04.2024.08
- DNP. (05 de Abril de 2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023 - 2026.* Obtenido de Departamento Nacional de Planeacion: https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf
- DNP. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023 - 2026.* Obtenido de departamento nacional de planeacion : https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf
- Durán, D., Rebellón, L., & Barona, O. (2020). *Innovación en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en entidades gubernamentales de Colombia.* Obtenido de Area Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/49332873-edb4-4e40-9a13-876e77504f49>
- Funcion Publica. (11 de Septiembre de 2017). *Decreto 1499 DE 2017.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Funcion publica. (16 de mayo de 2022). *Decreto 767 DE 2022.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186766>
- Gestor normativo. (12 de julio de 2011). *Ley 1474 DE 2011.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>
- Gobierno Digital MinTIC. (2015). *Funcion publica.* Obtenido de https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/channels-594_manual_gd.pdf
- Hernández, R. (2020). *Metodología de la Investigación.* México: McGrawHill.

- Instituto Nacional de Metrología de Colombia. (2025). *Plan de transformación digital INM*. Obtenido de <https://inm.gov.co/wp-content/uploads/2025/01/Plan-de-Transformacion-Digital-2025.pdf>
- jimenez carranza, c. c., aguilar bustamante, m. c., & peiro, j. m. (16 de diciembre de 2021). *Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico*. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.rvee>
- Mejía, L. (2021). *Gobierno Digital para la modernización de la gestión pública: Una propuesta para el diseño de servicios digitales en el Ministerio de Relaciones Exteriores*. Lima: Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar .
- Mendieta, M. V. (04 de marzo de 2019). *Gestión pública*. Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos de Madrid: <https://doi.org/10.20318/economia.2019.4697>
- MIINTIC. (2014). *Vive Digital Colombia*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/Anexo1_2.pdf
- Moore, M. H. (19 de febrero de 1995). *Creación de valor público: gestión estratégica en el gobierno*. Obtenido de Modern Economy , Vol. 7, N.º 2 ,: <file:///C:/Users/FAMILIAR/Downloads/Dialnet-ValorPublico-4817944.pdf>
- morales villa, l. r., pinilla saavedra, c. c., reyes, n. m., & miranda arandia, n. y. (05 de enero de 2024). *Evaluación de la Madurez Digital en los Sistemas de Gestión de los Municipios en Colombia*. Obtenido de [ciencia latina internacional: https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9035](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9035)
- Muñoz , A. (2022). *Transformación digital de las finanzas públicas de América Latina y el Caribe* . Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo BID: <https://doi.org/10.18235/0004271>
- Naser , A., Ramírez, Á., & Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL-Naciones Unidas : <https://www.oidp.net/docs/repo/doc188.pdf>
- Niebuhr, A. (2025). *Las tecnologías emergentes en la gestión pública para la toma de decisiones en el ámbito latinoamericano*. Obtenido de Scielo - Revista InveCom Revista InveCom vol.5 no.2 Maracaibo jun. 2025 Epub 04-Abr-2022: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202092
- Pomaquero, J., Segura , J., & Bonifaz, L. (2023). *Innovación en la gestión pública y open government*. Obtenido de grupo de investigacion en gobierno, administracion y politica publicas: <https://www.gigapp.org/index.php/comunidad-gigapp/publication/show/4>
- pulido, R. p. (18 de diciembre de 2024). *Transformación organizacional: liderazgo, innovación y sostenibilidad en la era digital*. Obtenido de liderazgo y estrategico : <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/8104>

Villalobos, R., Escudero, F., & Salazar, S. (19 de diciembre de 2021). *El empleo de las TICS en la gestión pública*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar Volumen 5, Número 6.: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1365>

Villalobos, R., Escudero, F., & Salazar, S. (29 de diciembre de 2021). *El empleo de las TICS en la gestión pública*. Obtenido de revista multidisciplinar: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1365>