

Diagnóstico para la Implementación de la Política de Gobierno
Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020.

Autores

Juan Esteban Murgueitio Velásquez
Jorge Luis Restrepo Gómez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Jurídicas y
Políticas Medellín,
Colombia 2020

Diagnóstico para la Implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020.

Autores:

Juan Esteban Murgueitio Velásquez

Jorge Luis Restrepo Gómez

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Gestión Pública

Línea de Investigación:

Modalidad proyecto aplicado

Directora:

Angie Vanessa Quintero Ríos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
Medellín, Colombia
2020

Siendo muy joven escuché a alguien manifestar: “Mientras más años de estudio mejor calidad de vida”. Hoy casi 15 años después, logré entender el significado de esas palabras; el conocimiento es la mayor riqueza del hombre. Esta dedicatoria es para todos los docentes que logran impactar vidas con sus mensajes y enseñanzas.

Anónimo.

Resumen

Este proyecto presenta un proceso diagnóstico para la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020, exhibiéndose como una alternativa, que hace parte de la estrategia de gobierno en línea para el cumplimiento del decreto 1078 de 2015 (MinTIC, 2015). Actualmente el área de informática de la Corporación está dando a conocer su plan estratégico de tecnologías de la información (PETI). Éste, sirvió de insumo base para el desarrollo del proyecto aplicado.

Las acciones necesarias para cumplir el objetivo principal están delimitadas básicamente por hallar diferentes estrategias para que la gestión en el Concejo de Medellín sea óptima en cuanto a sus procesos y procedimientos, gracias al uso estratégico de la tecnología. Como resultado final se pretende tener una guía de ruta que permita mejorar los procesos internos y el intercambio de información. Igualmente, se busca mejorar la gestión y el aprovechamiento de la información para el análisis, toma de decisiones, y mejoramiento permanente, con un enfoque integral para una respuesta articulada de gobierno y hacer más eficaz la gestión administrativa de la entidad.

Palabras clave: Plan estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), Arquitectura Empresarial, Gobierno En Línea (GEL), Modelo de gestión TI IT4+, Optimización de Procesos, Gestión administrativa, Estado abierto.

Abstract

This project presents the diagnosis for the implementation of the Digital Government Policy in the Corporación Concejo de Medellín for the 2020 Period, exhibiting itself as an alternative, which is part of the online government strategy for compliance with the decree 1078 of 2015 (MinTIC, 2015). Currently the IT area of the Corporation is publicizing its strategic plan for information technology (PETI). This served as input for the development of the applied project.

The actions necessary to fulfill the main objective are basically defined by finding different strategies so that the management in the Medellín Council is optimal in terms of its processes and procedures, thanks to the strategic use of technology. As a final result, it is intended to have a route guide that allows improving internal processes and the exchange of information. Likewise, it seeks to improve the management and use of information for analysis, decision-making, and permanent improvement, with a comprehensive approach to an articulated government response and to make the entity's administrative management more effective.

Keywords: Strategic Plan of Information Technologies (PETI), Enterprise Architecture, online government (GEL), framework IT4+, process optimization, administrative management, open government.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Capítulo. Planteamiento del problema.....	4
1.1.	Justificación de la Investigación	9
1.2.	Objetivos de la investigación	12
1.2.1.	Objetivo General	12
1.2.2.	Objetivos específicos.....	12
2.	Capítulo. Marco Referencial	12
2.1.	Marco conceptual y teórico.....	13
2.1.1.	Gobierno	13
2.1.2.	Manual de estrategia de gobierno en línea	14
2.1.3.	Concepto de política pública	15
2.1.4.	Lineamientos y metodologías en usabilidad para gobierno en línea	16
2.1.5.	Modelo de Gestión TI IT4+.....	16
2.1.6.	Guía estructura del Plan estratégico de Tecnologías de la Información.....	18
2.1.7.	Marco de referencia de Arquitectura Empresarial Para la Gestión de TI En Colombia	18
2.1.8.	Guía general para la adopción del marco de referencia de Arquitectura Empresarial	19
2.2.	Marco Legal.....	23
2.3.	Enfoque de investigación	25
2.4.	Tipo de investigación	26
2.5.	Alcance Metodológico.....	27
3.	Desarrollo del proyecto y resultados	28
3.1.	Validar la existencia de los elementos que posibiliten el Diagnóstico de la implementación.....	¡Error! Marcador no definido.

3.2. Diagnóstico del estado actual de la Corporación Concejo de Medellín, en lo referente uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones

¡Error! Marcador no definido.

3.2.1. Planeación estratégica de la entidad.....	35
3.2.2. Estructura organizacional del departamentode TI.....	38
3.2.3. Proyectos trasversales a la gestión de TI.....	39
3.2.4. Catálogo de servicios de TI.....	39
3.2.5. Sistemas de información usados por la entidad.....	40
3.2.6. Servicios ofrecidos en línea por la entidad	41
3.3. Establecer líneas de acción que orientan el desarrollo y la implementación de la política	44
4. Conclusiones.....	48
5. Recomendaciones	49
6. Bibliografía.....	51

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Descripción GEL.....</i>	14
<i>Ilustración 2. componentes y propósitos de la Política de Gobierno Digital</i>	20
<i>Ilustración 3. Organigrama área administrativa.....</i>	36
<i>Ilustración 4 Modelo Operativo por procesos</i>	36
<i>Ilustración 5. Estructura de la unidad de informática del concejo de Medellín.....</i>	38

Introducción

Este trabajo presenta un proyecto aplicado a una entidad pública cuya finalidad busca favorecer la innovación dentro de la entidad a partir de un diagnóstico para la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020, en el cual se está avanzando a la par según la tendencia mundial en gobierno electrónico y se hace necesario dar el paso a una evolución que permitirá a las entidades públicas adaptarse más fácilmente a las necesidades de la ciudadanía.

La implementación de esta estrategia de gobierno digital en Colombia por el conjunto de entidades públicas ha generado logros muy importantes tales como el incremento en la provisión de trámites y servicios por medios electrónicos, la mejora en la calidad de la información de las entidades públicas en sus sitios web y la apertura de espacios de participación, entre otros.

Según el Gobierno Nacional de Colombia con la implementación de la estrategia de gobierno en línea, los colombianos podrán tener acceso a la información pública en los sitios web del Estado, lo cual incluye a entidades de todas las ramas del poder público del orden nacional y al 100% de los municipios y departamentos de Colombia como su objetivo.

A partir de esta premisa del gobierno nacional se fundamenta el presente proyecto aplicado cuyo objetivo principal es realizar un proceso diagnóstico para la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020, para alcanzar dicho propósito se utilizó el manual para la implementación de la estrategia de gobierno en línea en las entidades del orden nacional de la república de Colombia, Modelo de gestión TI IT4+, y

demás guías y marcos de referencias mencionados en el marco conceptual y teórico.

Vale la pena aclarar que el gobierno electrónico se refiere al “uso de tecnologías de información por parte de las agencias gubernamentales que tienen la habilidad de transformar las relaciones entre los ciudadanos, los negocios y otros brazos del gobierno” (Naser, 2011, pág. 6)

De acuerdo con lo anterior, el gobierno electrónico no consiste en automatizar todos los procedimientos que hoy se hacen manualmente. Se trata de determinar si es necesario agregar, eliminar o reformular los procesos en base a los lineamientos que tenga la planificación estratégica de la organización. (CEPAL, 2011)

Por otro lado, inicialmente la propuesta de realizar el proceso diagnóstico surge como una respuesta a los modelos internacionales y al acercamiento de la entidad al decreto 1078 de 2015, ya que la implementación de esta estrategia, según puede verse en otros países y otras entidades públicas, acerca al ciudadano a los procesos de administración pública en diferentes niveles, así mismo abre espacios de veeduría ciudadana para el control y la transparencia en los gastos de inversión social que las entidades públicas realizan constantemente.

El proceso diagnóstico se realizará mediante la validación de elementos al interior de la corporación que faciliten el proceso de transición del modelo actual hacia el gobierno del modelo en línea. Para ello se toman fuentes de información como la unidad de informática de la entidad y así mismo con el aval de la mesa directiva del Concejo para obtener la información para realizar el proceso diagnóstico. Los temas sobre los cuales se indaga y que se encuentran alineados a la aplicación del gobierno en línea son: 1. Planeación estratégica de la entidad

(misión, visión -plan estratégico). 2. Estructura organizacional del departamento de TI. 3. Proyectos transversales a la gestión de TI. 4. Catálogo de servicios de TI. 5. Sistemas de información usados por la entidad y 6. Servicios ofrecidos en línea por la entidad.

Para dar cuenta de lo anteriormente planteado, el documento presenta 5 bloques de desarrollo, en el primero de ello se presentan aspectos relacionados con el problema identificado y los objetivos que pretenden responder a dicha problemática. En el segundo bloque de desarrollo se presentan aspectos conceptuales relacionados con el tema a trabajar, para ello se realiza un marco conceptual que permite referencial y contextualizar este escrito dentro de conceptos y teorías bien definidas; así mismo este apartado presenta el marco normativo de referencia que posibilita la implementación de la estrategia y es la guía para el proceso diagnóstico.

El tercer apartado presenta el desarrollo del proceso diagnóstico enfocándose en aspectos claves de la entidad y muestra la información recolectada con los parámetros anteriormente mencionados como temas de indagación en el proceso de recolección de la información. Los apartados 4 y 5 presentan las conclusiones y recomendaciones respectivamente, en las conclusiones se pretende presentar el análisis de la información para conocer el estado actual de la Corporación en relación con la implementación de la estrategia de gobierno digital y posteriormente, las recomendaciones que se presentan en el último apartado pueden ser la base para la implementación de la estrategia, esto, ya que la información recolectada es contextual lo que permite un acercamiento real a las características de la entidad.

1. Capítulo. Planteamiento del problema.

El proyecto aplicado se ubica en la línea Estudios políticos, gobierno y relaciones internacionales; sublínea; Gestión de políticas Públicas y la área de elección Desarrollo y Gestión territorial, ésta línea de investigación se ha construido en coherencia con la perspectiva planteada por el PAPS de la UNAD, la cual busca establecer nexos conceptuales con contextos en los que las dinámicas propias de formas de ver el mundo totalizante empiezan a agrietarse para dar paso a encuentros, diálogos y tensiones con otras ópticas que permiten la complejización de los mundos contemporáneos.

Suarez (2015) indica que no todo problema social se convierte en una cuestión socialmente problematizada, así como tampoco toda cuestión socialmente problematizada se traduce en una política social con una definición de objetivos, un sistema legal, una estructura organizativa y un conjunto de mecanismos y dispositivos que establezcan con claridad los estímulos y desestímulos necesarios para inducir los comportamientos deseados y una clara evaluación de efectos (Suárez, 2015). Por lo tanto, es muy posible que exista un sinnúmero de problemas sociales, quizá muy importantes a los cuales no se les presta atención.

En este sentido, se plantea la situación problema objeto de esta investigación en la Corporación Concejo de Medellín, en donde con la transformación de la Estrategia de Gobierno en Línea a política de Gobierno Digital, se genera un nuevo enfoque en donde no sólo el Estado sino también los diferentes actores de la sociedad, son actores fundamentales para un desarrollo integral del Gobierno Digital en Colombia y en donde las necesidades y problemáticas del contexto determinan el uso de la tecnología y la forma como ésta puede aportar en la generación

de valor público.

En este punto, cabe resaltar que, con el fin de resolver los grandes retos y problemáticas del sector público y generar valor público en la interacción digital entre ciudadano y Estado, mejorando la provisión de los servicios digitales; las entidades públicas deberán formular un plan de transformación digital con horizonte a cinco años, incluyendo el uso de tecnologías emergentes y disruptivas.

Es por ello que el gobierno central por medio del Decreto 1008 del 14 de junio de 2018, establece 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 de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de aplicación en las entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas.

La implementación de la Política de Gobierno Digital en las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015). Así mismo, con el objetivo de identificar claramente los roles para la implementación de la Política de Gobierno Digital, se define un esquema institucional que vincula desde la alta dirección hasta las áreas específicas de la entidad en el desarrollo de la política y el logro de sus propósitos.

Antes de diseñar y desarrollar un proyecto que incorpore el uso de la tecnología, la entidad debe formular los siguientes cuestionamientos que ayudaran al planteamiento del problema ¿Cuál es la necesidad o problemática concreta que se quiere resolver? ¿Cómo el uso de la tecnología apoya o provee la solución a la problemática o necesidad identificada? ¿Quiénes son los actores relevantes que están relacionados con el proyecto o iniciativa planteada? ¿Cuáles son sus características, intereses, necesidades, posibilidades y limitaciones? Cabe destacar en este punto que estas preguntas se encuentran directamente relacionadas con la problemática identificada y que sus respuestas ayudan a clarificar el problema objeto de este estudio a la vez que aportan las bases para la implementación del diagnóstico que permita dar cuenta del estado y de las características de la entidad en relación a la gestión de las tecnologías de la información y su uso y aprovechamiento para mejorar los procesos y servicios.

La búsqueda de antecedentes que apoyan la problematización expuesta remite este estudio a la transición en otros contextos como el europeo, el Gobierno Español (2010) por ejemplo, propone una agenda digital en relación con el uso de las herramientas digitales públicas y privadas en los siguientes aspectos:

- Crear un mercado único digital.
- Mejorar las condiciones marco para la interoperabilidad entre productos y servicios de TIC.
- Fomentar la confianza y la seguridad en Internet.
- Garantizar la oferta de un acceso a Internet mucho más rápido.
- Estimular la inversión en investigación y desarrollo.

- Fomentar la alfabetización, la capacitación y la inclusión digital.
- Aplicar las TIC para abordar retos sociales tales como el cambio climático, los costes crecientes de la atención sanitaria y el envejecimiento de la población. (pág.8)

Como puede verse hay una clara orientación de la Unión Europea no solo a la implementación de modelos de mercado en línea, sino también de ocuparse de la gestión pública y social desde estas plataformas y herramientas digitales. Por lo que en sus apartados 3 y 4 del plan de acción europeo destaca: “3) Eficacia y eficiencia de Gobiernos y Administraciones [y] 4) Condiciones previas para el desarrollo del Gobierno Electrónico” (Ministerio de Política Territorial y Admon pública, 2010).

Existen entonces diferentes ámbitos de implementación de gobierno en línea en Europa, estos pueden agruparse en la reutilización de la información del sector público por medio de programas como: Office of Public Sector Information (Reino Unido), OPSI's Unlocking Service (Reino Unido), UK Location Program (Reino Unido), PSI Portal (APIE) (Francia), Portal Web IU (Alemania), Public System of Connectivity and cooperation (SPCoop) y proyectos relacionados (Italia), Proyecto OIOREST (Dinamarca), X-Road (Estonia), Administration System of the State information system (RIHA) (Estonia).

En el ámbito de la gestión y mejora de la transparencia se rastrean los siguientes programas MyPage (Dinamarca), Mon Dossier / My File (Bélgica) y My File (MPD) (Holanda). Existen además programas comunes a toda la comunidad europea desde plataformas digitales que permiten la participación de los ciudadanos en las políticas públicas, dentro de estos se encuentra

que los más relevantes son: Proyecto Legese, Proyecto HUWY Lexipation, CitizenScape, Empower, Proyecto WAVE y WeGov.

La implementación de estas herramientas y programas en diferentes contextos e instituciones europeas, es importante mencionar que estos pueden ser modelos o guías para el diseño e implementación más eficiente de programas en el país ya que están fundamentados en los siguientes objetivos:

- proporcionar un mejor acceso a la información pública,
- fomentar gobiernos y administraciones más transparentes y
- ofrecer medios eficaces para aumentar la participación activa de los ciudadanos y las empresas en el proceso de formulación de políticas mediante la aplicación de las nuevas tecnologías.

Cabe destacar así mismo, que la implementación de los programas pasa por varias fases relacionadas con la recolección de la información, análisis de esta, diseño e implementación, posteriormente seguimiento y evaluación de efectividad; esto permite generar un proceso de retroalimentación y mejoramiento continuo en función de los objetivos propuestos. En relación con el diagnóstico, la información disponible es extremadamente limitada por lo que los puntos de comparación entre el presente proceso diagnóstico propuesto y los implementados en otras entidades y países se realiza mediante la legislación disponible y la presentación de los programas ya implementados.

Es necesario entonces plantearse a partir de las problemáticas presentadas un proceso diagnóstico que permita dar cuenta de estado actual de la corporación para la implementación de una estrategia de gobierno digital que permita tener un panorama claro de las características y brechas que es necesario considerar para aumentar la eficiencia y eficacia en la posterior implementación.

1.1. Justificación de la Investigación.

La trascendencia del Diagnóstico para la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020, parte de la estrategia del gobierno nacional que busca garantizar el máximo aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con el fin de contribuir con la construcción de un estado abierto, más eficiente, más transparente y más participativo y que preste mejores servicios respondiendo a las necesidades de los ciudadanos.

Así mismo, la pertinencia de este proyecto aplicado para la gestión pública de la entidad radica en que con él se busca promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Concejo competitivo, proactivo, e innovador, que generen valor público en un entorno de confianza digital de cara a los ciudadanos.

Lo que se busca en la Corporación Concejo de Medellín con las características competitivo, proactivo e innovador, anteriormente mencionadas, es aplicarlas de la siguiente manera:

Competitivo

- Entidades idóneas, preparadas y con alta calidad en sus procesos y en la implementación de políticas
- Ciudadanos que tienen capacidades y recursos efectivos, ágiles y fáciles de usar para interactuar con el Estado a través de los medios digitales.

Proactivo

- Entidades que se anticipan, son previsoras, mitigan riesgos y realizan seguimiento a las nuevas tecnologías o tecnologías emergentes para satisfacer sus necesidades y resolver problemáticas
- Ciudadanos que participan en el diseño de trámites y servicios; políticas; normas; proyectos y en la toma de decisiones por medios digitales

Innovador

- Entidades que promueven la interacción y la colaboración entre diferentes actores para la generación de valor público usando medios digitales
- Ciudadanos que ayudan a identificar y resolver problemáticas y necesidades comunes y participan en espacios de encuentro y colaboración con diferentes actores.

Otro de los elementos que se pretende generar en la entidad es la generación de valor

público, y ¿qué es la generación de valor público?, este es el fin último del uso de la tecnología en la relación del Estado y el ciudadano. El valor público se relaciona con el desarrollo social, la gobernanza, la garantía de derechos, la satisfacción de necesidades y la prestación de servicios de calidad. No sólo es hacer uso de las tecnologías, sino cómo las tecnologías ayudan a resolver problemas reales. Valor público también es lograr que el Estado llegue a donde no llega el mercado, y posibilitar la creación de nuevos mercados.

Por otro lado, la confianza digital es la principal característica del entorno en donde se relaciona el Estado con los ciudadanos y los demás actores del ecosistema digital. Este entorno debe ser sencillo, corresponsable, previsible y seguro. Debe permitir un diálogo permanente entre los actores del ecosistema y proporcionar medios digitales ágiles, sencillos y útiles para el ciudadano.

Otra de las razones que sustentan la ejecución de esta iniciativa, están fundamentadas por los cambios decretados por el gobierno central en cuanto a uso y aprovechamiento de las TIC en las entidades públicas de cara a ofrecer servicios cada vez más eficientes y competitivos de cara a la ciudadanía.

En el ámbito académico, esta iniciativa se pretende presentar como propuesta para proyecto aplicado como alternativa de grado para la obtención del título de Especialista en Gestión pública y a su vez se busca aportar a la base de conocimiento de la Especialización y que sirva como referente de aplicación de nociones adquiridas en el proceso formativo de los educandos al comparar su aplicación en una entidad del estado.

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo General

Diagnosticar la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020.

1.2.2. Objetivos específicos

- Comprender los elementos que posibiliten el diagnóstico de la implementación.
- Evaluar el estado actual de la corporación en el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en relación con la política de Gobierno Digital
- Establecer líneas de acción que orientan el desarrollo y la implementación de la política.

2. Capítulo. Marco Referencial

En este capítulo se presentará la base teórica y conceptual sobre la cual se sustenta la investigación, dando una presentación de los conceptos que permiten una mejor interpretación de los resultados. Se parte del marco teórico y la presentación del material consultado, seguido del marco legal y por último el marco metodológico.

2.1. Marco conceptual y teórico

Detalla la bibliografía y demás material consultado el cual servirá como soporte para la ejecución del proyecto aplicado, en primer lugar, se parte por la descripción que presenta el manual de estrategia de gobierno digital emitido por MinTic, luego se tuvo en cuenta el modelo de gestión de TI IT4+, y por último se menciona toda la normatividad vigente por medio de la cual se soporta el componente objeto de este diagnóstico, entre otros marcos de referencia que se mencionan a continuación:

2.1.1. Gobierno

Gobierno se refiere a “un grupo de personas que ocupan altos cargos de la rama ejecutiva, los cuales, en aras de la concreción de un proyecto político, tienen la facultad de tomar decisiones políticas relevantes para el conjunto de la sociedad” (Jimenez & Ramirez, 2008, pág. 36). Otra definición un poco más pragmática la ofrece Fernández (2015) en la que el gobierno “es el conjunto de órganos depositarios del poder público, cuyos titulares ejercen, en consecuencia, las funciones públicas respectivas; y en sentido restringido, el gobierno es el órgano o conjunto de órganos depositarios del poder ejecutivo” (Fernandez, 2015, pág. 53)

Desde esta perspectiva es fundamental contar entonces con la voluntad política del gobierno que permitan realizar la gestión necesaria para la realización del proceso diagnóstico y la implementación de herramientas digitales que permitan a los ciudadanos acercarse a las políticas públicas y a su control de forma eficiente y efectiva.

Es importante, además, tener en cuenta desde esa perspectiva, que la implementación de estrategias de gobierno en línea, parten desde los intereses de la ciudadanía, pero también de los intereses de las personas en cabeza de la administración del ejecutivo. en ese orden de ideas la transición podría ser facilitada o entorpecida en función de las particularidades del contexto. En el consejo de Medellín se cuenta con el apoyo de la corporación para la implementación del diagnóstico lo que puede favorecer el proceso y dar cierta garantía para el reconocimiento el mismo en una implementación futura.

2.1.2. Manual de estrategia de gobierno en línea

Presenta una descripción detallada de recursos (tales como; guías, normas, anexos, entre otros) y lineamientos del marco de referencia, que apoyan el desarrollo de la estrategia, de este manual se obtuvo la principal guía de aplicación para este proyecto dado que aporta de manera detallada el contenido del componente TIC para la gestión.



Ilustración 1. Descripción GEL Fuente: propia

Según, MinTic (2015) en su decreto 2773 de 2015, ART, 5 la gestión

Comprende la planeación y gestión tecnológica, la mejora de procesos internos y el intercambio de información. Igualmente, la gestión y aprovechamiento de la información para el análisis, toma de decisiones y el mejoramiento permanente, con un enfoque integral para una respuesta articulada de gobierno y hacer más eficaz gestión administrativa entre instituciones de Gobierno.

El impacto de la aplicación de este componente se refleje en la optimización en términos productivos de la gestión administrativa de la entidad, así como también, se logre que la entidad oriente el uso de la tecnología al mejoramiento de la gestión de los procesos para alcanzar mayor eficiencia y transparencia en su ejecución; facilitar la administración y control de los recursos y brindar información objetiva y oportuna para la toma de decisiones en todos los niveles.

2.1.3. Concepto de política pública.

Dentro de la literatura podemos encontrar diversas definiciones de políticas públicas, en primer lugar, se toma a Dye, para quien “una política pública es aquello que los gobiernos hacen o deciden no hacer” (Dye; 1972. pág.18).

Thoenig, por su parte establece que “una política pública es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental”. (Thoenig; 1989. pág.130). Este mismo autor establece que “Una política pública es un programa de acción propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales en un ámbito sectorial de la sociedad o en un espacio territorial determinado”. (Thoenig; 1985. pág.6).

Finalmente, Lemieux propone que “una política pública está conformada por actividades orientadas hacia la solución de problemas públicos en un determinado entorno y en ella intervienen actores políticos y sociales con interacciones más o menos estructuradas y que evolucionan a lo largo del tiempo” (Lemieux; 1995. pág.7).

En ese orden de ideas, las políticas públicas son fundamentales en la implementación de un gobierno en línea ya que estas permiten dar cuenta de las necesidades de la ciudadanía en sus entornos particulares desde la implementación de acciones puntuales que en conjunto tiene un efecto significativo en la sociedad. Las políticas públicas en el presente texto serán entendidas desde Lemieux (1997) ya que ofrece una perspectivas más amplia y contextual de su implementación.

2.1.4. Lineamientos y metodologías en usabilidad para gobierno en línea

Presenta un conjunto de directrices orientadas a asegurar que los actores encargados de diseño y desarrollo de sitios web estatales le brinden una experiencia cómoda al ciudadano. Estos lineamientos sirvieron como referente para comparar el estado actual en cuanto a usabilidad del sitio web y la forma como se presentan los servicios virtuales a los ciudadanos por parte de la entidad

2.1.5. Modelo de Gestión TIIT4+

Busca que la tecnología contribuya al mejoramiento de la gestión apoyando los procesos para alcanzar una mayor eficiencia y transparencia en su ejecución. IT4+ además de ser un Modelo de Gestión de Tecnologías de la Información – TI; también está alineado con las

estrategias empresariales y organizacionales que son tendencia en los diferentes sectores productivos y de servicios que permiten desarrollar una gestión de TI que genera valor estratégico para las organizaciones y sus clientes. (Modelo de Gestión IT4+, 2016). El modelo sirvió como guía para comparar la alineación entre la gestión de tecnología y la estrategia organizacional de la entidad.

Éste es un modelo resultado de la experiencia, de las mejores prácticas y lecciones aprendidas durante la implementación de la estrategia de gestión TIC en los últimos 10 años. Se encuentra alineado con la arquitectura empresarial, permitiendo desarrollar una gestión de TI que genere valor estratégico para la organización y sus clientes. El Modelo de Gestión IT4+ agrupa la gestión en seis dominios:

Estrategia TI: El modelo de gestión que apoya el Plan Estratégico de TI (PETI) garantiza el valor estratégico de la capacidad y la inversión en tecnología realizada por el Estado. Dicho modelo incluye la estrategia organizacional y las necesidades del negocio de TI.

Gobierno TI: Para apoyar la construcción de un Gobierno TI es fundamental desarrollar un plan normativo y legal, las políticas organizacionales, los procesos, el modelo de gobierno y los mecanismos de compras y contratación de la entidad.

Información: Es necesario fomentar el desarrollo de la capacidad de análisis en las personas que definen las políticas, estrategias y mecanismos de seguimiento, evaluación y control. Además, para dicho proceso se debe contar con herramientas para el seguimiento, análisis, presentación y publicación de información según los ciclos de vida y de acuerdo con los diversos públicos o audiencias.

Sistemas de información: Para soportar los procesos misionales y de apoyo en una organización es importante contar con sistemas de información que se conviertan en fuente única de datos útiles para apoyar o argumentar las decisiones corporativas.

Servicios tecnológicos: Es necesario desarrollar la estrategia de servicios tecnológicos que garantice disponibilidad y operación. La gestión de tecnología debe proveer un servicio permanente que beneficie a todos los usuarios, tanto internos como externos.

Uso y apropiación: Vincular a las personas y desarrollar una cultura o comportamientos que faciliten la adopción de tecnología es esencial para que las inversiones en TI sean productivas; para ello se requiere realizar actividades de fomento que logren un mayor nivel de interacción y conocimiento de tecnologías.

2.1.6. Guía estructura del Plan estratégico de Tecnologías de la Información

Es una guía indicando el paso a paso para construir el PETI en las entidades públicas. Presenta a las instituciones del sector público una propuesta de la estructura que deben tener los Planes Estratégicos de Tecnologías de la Información. (MinTic, 2016). Para el desarrollo de este trabajo se contó con esta guía como herramienta de apoyo para el análisis del PETI de la entidad objeto de estudio.

2.1.7. Marco de referencia de Arquitectura Empresarial Para la Gestión de TI En Colombia

Es el principal instrumento para implementar Arquitectura TI y habilitar la estrategia de

gobierno en línea, con él se busca habilitar las estrategias de TIC para servicios, TIC para la Gestión, TIC para el gobierno abierto y para la seguridad y privacidad (MinTic, 2015).

2.1.8. Guía general para la adopción del marco de referencia de Arquitectura Empresarial

Orienta a las entidades en la adopción del marco de referencia de arquitectura empresarial para la gestión de TI en Colombia. Muestra el proceso continuo en el cual, por medio de ejercicios de Arquitectura Empresarial enfocados en resolver necesidades específicas, las instituciones van incorporando gradualmente las buenas prácticas de gestión que se enuncian en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial. (MinTic, 2016). Esta referencia sirvió como guía para medir las prácticas de gestión de TI de la entidad.

En este punto y con el propósito de enriquecer el marco teórico, es necesario vincular o relacionar los elementos y afirmaciones del material conceptual estudiado con el objetivo de la iniciativa aquí propuesta:

Para el diagnóstico de la implementación de la Política de Gobierno Digital en el concejo de Medellín para el periodo 2020, se han definido varios elementos que brindan orientaciones generales y específicas que deben ser acogidas por la entidad los cuales, a su vez, fueron tomados del material investigado a fin de alcanzar los propósitos del diagnóstico. Estos elementos son los siguientes:

- Los dos componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad son líneas de acción que orientan el desarrollo y la implementación de la política
- Los tres habilitadores transversales Arquitectura, Seguridad y privacidad y Servicios

Ciudadanos Digitales, son elementos de base que permiten el desarrollo de los componentes de la política.



Ilustración 2. componentes y propósitos de la Política de Gobierno Digital. Fuente: (MinTic, 2019)

El esquema muestra una lógica de engranaje, sobre la base de tres elementos que posibilitan su funcionamiento, por ello, tanto los dos componentes como los tres habilitadores transversales, cuentan con lineamientos que se desarrollan a través de estándares, guías, recomendaciones y buenas prácticas, que las entidades deben implementar con la finalidad de alcanzar los propósitos de la política de Gobierno Digital. Para esta iniciativa se tiene como referencia el Manual de gobierno digital publicado por la Dirección de Gobierno Digital (2020). Donde indica que:

La articulación de estos elementos busca el logro de 5 propósitos concretos en materia de Gobierno Digital:

A. Habilitar y mejorar la provisión de Servicios Digitales de confianza y calidad

Consiste en poner a disposición de los ciudadanos, usuarios y grupos de interés, los trámites y servicios del Estado haciendo uso de las TIC, garantizando el uso de esquemas de autenticación, la interoperabilidad y el almacenamiento y conservación

electrónica de la información. Adicionalmente, la entidad debe garantizar el manejo seguro de la información, agilidad y facilidad en el acceso al trámite o servicio por parte del usuario.

B. Lograr procesos internos seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información

Consiste en realizar una gestión adecuada de las TIC para que los procesos de la entidad, entendidos como el conjunto de actividades que se relacionan entre sí para el logro de resultados específicos, cuenten con una arquitectura de T.I. que permita el manejo apropiado de la información, la optimización de recursos y el logro de resultados.

C. Tomar decisiones basadas en datos a partir del aumento el uso y aprovechamiento de la información

Consiste en garantizar que la creación, almacenamiento, procesamiento, entrega, intercambio y eliminación de datos e información, se desarrollen bajo estándares de calidad, procesos y procedimientos que permitan que tanto la entidad, como ciudadanos, usuarios y grupos de interés, puedan tomar decisiones para el desarrollo de políticas, normas, planes, programas, proyectos, desarrollo de aplicaciones, participación en asuntos de interés público, entre otros.

D. Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto

Consiste en que la entidad habilite los espacios, herramientas e información necesaria para que ciudadanos, usuarios y grupos de interés, tengan una injerencia efectiva en la gestión del Estado y en asuntos de interés público, a través del uso y aprovechamiento de los medios digitales.

E. Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes para la solución de retos y problemáticas sociales a través del aprovechamiento de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Consiste en el aprovechamiento de las TIC de manera integrada y proactiva por parte de las entidades territoriales y los diferentes actores de la sociedad, a fin de codiseñar e implementar iniciativas de tipo social, ambiental, político y económico, que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos e impulsar el desarrollo sostenible. Suárez (2015) indica que

la obsolescencia hace referencia a una falta de actualización relacionando lo existente con el estado del arte en la materia, es decir, que implica una dinámica temporal (...) Es decir, que hablamos de inadecuación cuando para cumplimentar determinado objetivo no hay concordancia entre él y la tecnología central y de apoyo utilizada. (Suárez, 2015, pág. 10)

Según plantea el autor se tiene entonces una inadecuación de los medios de participación si se toman en cuenta las herramientas existentes hoy en día que puede facilitar el ingreso de la ciudadanía a espacios de discusión política y de toma de decisiones en diferentes contextos del sector público. Así mismo, y apoyando el argumento anterior, Suarez (2015) plantea que “La inadecuación supone que el método utilizado no está de acuerdo con el objeto que se propone transformar” (Suárez, 2015, pág. 10), de esta forma puede entonces decirse que existe una brecha entre las posibilidades y la implementación tácita en el sector público en relación con la transición aun gobierno en línea.

Cabe resaltar que la transición en el proceso hacia la implementación de gobierno en línea no

se da de forma inmediata y que para ello existen tecnologías de apoyo estas “ hacen referencia al conjunto de modos de utilizar o administrar los insumos para el logro de subobjetivos parciales indispensables para que la tecnología central pueda lograr el fin perseguido” (Suárez, 2015, pág. 10) por esto entender la transición como un proceso es fundamental, ya que este implica un diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento.

2.2. Marco Legal

Marco legal o jurídico de la política de gobierno electrónico en Colombia describen toda la normatividad vigente sobre la cual opera la estrategia de gobierno en línea (MinTic, 2015):

Circular No. 058 de 2009 de la Procuraduría General de la Nación: Cumplimiento Decreto 1151 de 2008.

Directiva Presidencial No. 10 de 2002: Programa de renovación de la Administración Pública. hacía un Estado Comunitario, esta directiva da el contexto necesario para encaminar las acciones del gobierno hacia un proceso de administración pública basada en la ética y permite la implementación de carácter estructural que permiten encaminar las acciones hacia un estado comunitario en función de los intereses de la ciudadanía. Es importante destacar, además, que las acciones que se desprendan desde esta directiva están encaminadas a la generación de resultados en función de las prioridades definidas por el Plan Nacional de Desarrollo.

Ley 790 de 2002: Programa de Reforma de la Administración Pública. Esta ley parte de unos objetivos claros que abren las puertas a reformas estructurales en la administración pública en función de 1) una gestión por resultados con el fin de mejorar la productividad en el ejercicio de

la función pública. 2) una mayor participación ciudadana en el seguimiento y evaluación en la ejecución de la función Pública, 3) los principios de solidaridad y universalidad de los servicios públicos, 4) desarrollar criterios de gerencia para el desarrollo en la gestión pública, entre otros. En su capítulo 3 la ley se compromete además con el desarrollo de tecnologías que permitan crear un gobierno en línea en las diferentes entidades de la rama ejecutiva, esto desde “adelantos científicos, técnicos y administrativos del gobierno electrónico deberá realizarse bajo criterios de transparencia, de eficiencia y eficacia de la gestión pública, y de promoción del desarrollo social, económica y territorial-mente equilibrado” (Congreso Nacional Colombiano, 2002)

Decreto 3816 de 2003 Comisión Intersectorial de Políticas y de Gestión de la Información para la Administración Pública. Plantea las “Asegurar la coherencia, la coordinación y la ejecución de las políticas definidas para la estrategia de Gobierno en Línea a través del Programa Agenda de Conectividad.” (Presidencia de la Republica de Colombia, 2003). Este decreto impulsa desde su reglamentación la gestión que permite la implementación del gobierno en línea en la república colombiana en los diferentes niveles de gobierno.

Decreto 235 de 2010: Intercambio de información entre entidades para el cumplimiento de funciones públicas. Este decreto “Para efectos del intercambio de Información, las entidades a que hace referencia el artículo anterior deberán establecer mecanismos magnéticos, electrónicos o telemáticos para integrar, compartir y/o suministrar la información que por mandato legal se requiere” (Ministerio del Interior y de Justicia, 2010)

Ley 1341 de 2009: Mecanismo y condiciones para garantizar la masificación del Gobierno en

Línea. Esta ley define el marco normativo para la formulación de políticas públicas relacionadas con las TICs, la protección al usuario y lo relacionado con la cobertura en relación con el desarrollo de tecnologías. Esto apoya el contexto por medio del cual las instituciones públicas pueden masificar el proceso de gobierno en línea, esto abre las puertas a implementación de estrategias que permitan el desarrollo herramientas de gobierno en línea a nivel territorial.

Decreto 2693 de 2012: Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea. Este decreto tiene como propósito “Definir los lineamientos, plazos y términos para garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (MinTic, 2012), esto refuerza la implementación de sistemas de gobierno en línea con base tecnológica, este decreto tiene todos los lineamientos generales, así como los lineamientos para su implementación. De esta misma forma encontramos los decretos 2573 de 2014: Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea y 1078 de 2015: Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea.

2.3. Enfoque de investigación.

En este punto de la investigación se dará a conocer la perspectiva con la cual se espera abordar el tema objeto de estudio con el fin de generar conocimiento a través de un proceso sistémico.

Es por ello por lo que el enfoque cualitativo se presenta como opción para abordar esta iniciativa bajo los siguientes argumentos, según Yáñez (2020) un enfoque cualitativo de la investigación permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. El modelo plantea que, a partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, se abre el análisis no

estadístico de los datos, que luego son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada, de esta forma se pretende dar cuenta del fenómeno que se pretende estudiar.

A diferencia de lo cuantitativo, en este caso el conocimiento que se produce es más generalizado y se orienta de lo particular a lo general, aspecto que favorece en entendimiento de las características de la institución en relación con el proceso diagnóstico y los factores internos y externos que pueden favorecer o no la implementación del gobierno en línea de esta misma institución. Así mismo este modelo metodológico plantea que la forma de recolección e interpretación de los datos suele ser más dinámica puesto que no obedece a un estándar en esos procesos. Este enfoque favorece la comparación de resultados y la interpretación desde el propio contexto. Según Hernández (2014) “La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio” (Hernandez, 2014, pág. 7)

2.4. Tipo de investigación.

La escogencia del tipo de investigación está ligada con el enfoque que se le quiere dar al estudio, en este caso al ser un enfoque cualitativo, es preciso inclinar la iniciativa al tipo de investigación descriptiva ya que el objetivo principal es un diagnóstico, este tipo de investigación facilita su consecución.

La investigación descriptiva se utiliza para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. (Univesia ,

2017)

En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta, sin embargo, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

2.5. Alcance Metodológico.

El alcance metodológico está delimitado por el grado de conocimiento que se quiere profundizar, la descripción de la población y la muestra, así como también los instrumentos a utilizar los cuales se describen a continuación:

La observación; como técnica de recolección de datos, se realiza a través de cuatro (4) instrumentos: lista de cotejo, escala de estimación, registro anecdótico y/o registro de hechos significativos y cuaderno de protocolo.

La validez de los instrumentos de recolección de datos se determina aplicando el tipo de validez de contenido a través de un procedimiento denominado juicio de expertos, donde tres (3) especialistas: en metodología de la investigación educativa, en contenido de trabajo de grado y en estadística, evalúan el instrumento en los siguientes aspectos:

- A.** coherencia con los objetivos de la investigación,
- B.** correspondencia de los ítems con los indicadores establecidos en la operacionalización de variables y/o cuadro de variables,
- C.** redacción de las instrucciones y de los ítems y

D. presentación y longitud.

Al respecto; Hernández, Fernández y Baptista (*s.f*) indican que cuando se habla de la validez de contenido se está refiriendo al grado de dominio que tiene el instrumento sobre el contenido de las características que mide; igualmente, señalan que la validez de criterio es una comparación del instrumento con otro que ya ha sido validado y sirve para confirmar la validez de la primera (Hernández, Fernández, & Baptista, *s.f*), e indican posteriormente que la validez de constructo “es probablemente la más importante (...) y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (..) que está siendo medidos” (pág. 245).

Así mismo se tendrá como herramienta de apoyo para el alcance metodológico la aplicación Zotero la cual funciona como un gestor o manejador de referencias bibliográficas, permitiendo crear bases de datos (biblioteca) donde se puede: guardar, manejar, buscar, organizar y citar fuentes de todo tipo. También Permite guardar referencias en forma automática desde las propias páginas web, Google Académico o de Bases de datos como: Ebsco, Elsevier, Pubmed y otros.

3. Desarrollo del proyecto y resultados

En este capítulo se inicia con el desarrollo del trabajo y se realizar el diagnóstico del estado actual de la Corporación Concejo de Medellín, en lo referente uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con este diagnóstico se trata de comprender la situación actual de la entidad, contexto organizacional y entorno relacionado con el uso de las tecnologías.

3.1. Comprender los elementos que posibiliten el diagnóstico de la implementación.

En esta parte del estudio se busca comprender los elementos habilitadores que facilitan el diagnóstico para la implementación de la Política de Gobierno Digital en la Corporación Concejo de Medellín para el Periodo 2020.

Se parte de tres componentes esenciales que debe existir al interior de la corporación con el propósito de dar inicio al diagnóstico, con ello se cumple el objetivo específico No 1 de la investigación, entre ellos se tienen:

1. La entidad debe contar con una oficina de Tecnología e información o quien haga sus veces:

Para este elemento se cuenta con la unidad de informática en la entidad, es importante mencionar en este punto entonces que la institución cuenta con una oficina de tecnologías de la información que es un aliado fundamental para la aplicación de las políticas y mecanismos técnicos del gobierno en línea. En ese sentido la unidad de informática en primer lugar se muestra dispuesta para el proceso de recolección de información dentro del proceso diagnóstico y mostrándose abiertos a los posibles cambios que faciliten la implementación desde la norma de las estrategias necesarias para la implementación y el mantenimiento del gobierno en línea.

Es fundamental entonces contar el apoyo técnico y metodológico de la unidad de tecnologías de la información, ya que esta se convierte en el corazón de la gestión de las herramientas

necesarias para la implementación del gobierno en línea, eso se debe al soporte técnico y profesional desde el capital humano que esta unidad brinda a la institución, cabe resaltar además la disposición que muestran los miembros del equipo de trabajo puede facilitar el proceso diagnóstico y de implementación se convierte en un factor protector para el desarrollo del diagnóstico y recolección de información así como también para la futura implementación de la estrategia de gobierno en línea que la institución plantea implementar en función de la reglamentación establecida desde el gobierno central.

La unidad de tecnología del concejo hace parte del área administrativa de la institución, por lo que esta unidad conoce el funcionamiento interno administrativo ya que cumple funciones en colaboración con todas las áreas al interior de las organizaciones. Esto entonces es relevante por varias razones, la primera es que al tener conocimiento del proceso administrativo de la institución en general la información recolectada de esta área en el proceso diagnóstico es contextual a las otras áreas que pueden tener incidencia o relevancia en la implementación de estrategias o herramientas relacionadas con el gobierno en línea.

En segundo lugar la unidad de tecnología está en la capacidad de conocer los aspectos mas relevantes que se dan entre los procesos administrativos que se dan en la institución ya que esta unidad le da soporte a muchos de los procesos de las diferentes áreas, así mismo, conoce algunos aspectos relevantes de la relación entre los procesos administrativos y la atención a la ciudadanía, lo que permite cerrar la brecha que puede existir entre los recursos administrativos y el conocimiento de los ciudadanos de estos mismos, aspecto que puede favorecer los aspectos formales y metodológicos de la implementación de las herramientas y estrategias relacionadas

con el gobierno en línea que se estipulan en la normatividad vigente.

2. Se debe de contar con el visto bueno por parte de la alta gerencia de la entidad objeto de la implementación o diagnóstico, La mesa directiva de la corporación concejo de Medellín permitió el visto bueno para esta iniciativa.

En principio debe mencionarse que la disposición debe diferenciarse de lo estipulado por la ley, esto en el sentido en que el éxito y la satisfacción de la implementación de las herramientas o estrategias de gobierno en línea no solo basan su éxito en la normatividad que las rige, sino también en la disposición de los diferentes estamentos locales de gobierno, que permiten cumplir con las metas a tiempo y de la mejor forma posible para cumplir con el espíritu de la norma y no con la norma únicamente, esto permite que las estrategias y herramientas implementadas satisfagan las necesidades institucionales pero también las de los ciudadanos.

En este punto es importante mencionar que en términos generales que se cuenta con apoyo institucional desde la mesa directiva del Concejo -y como ya se mencionó anteriormente, con la disposición de la unidad de tecnologías de la información- el proceso en ocasiones se ve interrumpido por asuntos relacionados con la disponibilidad de tiempo de la mesa directiva para discutir aspectos relevantes del diagnóstico, esto puede generar retrasos en la obtención de información para el diagnóstico. Así mismo, y extrapolando la situación a la implementación del gobierno en línea pueden presentarse las mismas dificultades lo que podría generar inconvenientes en la resolución oportuna de situaciones problemáticas o en la coordinación de actualizaciones dentro de las estrategias ya implementadas, esto entonces podría entorpecer el

proceso de gobierno en línea como un proceso de mejoramiento continuo en la institución en función de sus propios intereses y los de la ciudadanía.

En ese sentido se vuelve extremadamente relevante el trabajo conjunto de las diferentes áreas que se ven vinculadas con el proceso diagnóstico, de recolección de información y en una eventual implementación del gobierno en línea. La sinergia entre las áreas no sólo permite tener una implementación coherente, sino que esta se adapte a las necesidades de la institución, de los ciudadanos y que se ajuste a las normas establecidas, lo que requiere estudios

3. La entidad debe de conformar un equipo técnico que realice el diagnóstico o la implementación de la política.

En este sentido puede entenderse el diagnóstico técnico desde dos perspectivas, una en relación con la implementación de un diagnóstico técnico desde una perspectiva amplia que incluye la revisión de aspectos normativos y capital humano en la institución; en ese sentido ese aspecto lo constituye -por lo menos en parte- el presente estudio. La segunda perspectiva se relaciona con aspectos técnicos relacionados con el personal de la unidad de tecnologías que será la encargada de implementar y hacer seguimiento a la gestión que se realice de gobierno en línea, apoyado y alimentado por las demás áreas de la institución.

Actualmente se cuenta con un equipo especializado en tecnologías de la información, entre ellos profesionales y técnicos con amplio conocimiento de los recursos tecnológicos de la entidad. Esto es importante ya que brinda el soporte técnico a la implementación de las

herramientas o estrategias relacionadas con el gobierno en línea. En este punto es importante mencionar que, si bien se cuenta con las herramientas y equipo técnico para la implementación, este debe ser sensibilizado y capacitado en las particularidades de la implementación del gobierno en línea.

En ese orden de ideas cabe destacar que en el proceso de recolección de información se logran identificar aspectos que deben ser fortalecidos para la implementación del gobierno en línea. En este caso no solo con el personal técnico sino también con las personas involucradas en la transición, esto se debe a que a nivel organizacional los cambios implementados siempre generan procesos de resistencia, que pueden ser eventos normales dentro de los procesos de cambio, pero también deben ser tenidos en cuenta como variables al momento de la implementación, esto podría generar factores protectores en las personas y procesos al momento de la implementación de las herramientas y estrategias relacionadas con el gobierno en línea.

Así mismo, es importante generar canales de comunicación mucho más eficientes y frecuentes entre la mesa directiva y las áreas técnicas o de desarrollo del gobierno en línea, lo que podría facilitar la obtención de información que permita cerrar la brecha entre el resultado esperado y los objetivos del equipo técnico. En estos casos la comunicación es un factor clave en la implementación de cualquier cambio al interior de cualquier institución. Es necesario entonces comprender los aspectos fundamentales de los procesos formales y no formales al interior de la institución que pueden favorecer o facilitar la implementación del gobierno en línea.

3.2. Evaluar el estado actual de la corporación en el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en relación con la política de Gobierno Digital

Para la recolección de la información necesaria para el presente proyecto, se utilizó como principal técnica la observación de los hechos y realidades de la entidad percibidas de primera mano en el día a día como integrantes de la dependencia objeto de estudio, con el propósito que esta técnica tuviese validez se aplicó el instrumento de esquematización, en el cual previamente se definió el tipo de información y las posibles áreas en donde se podrían consultar, para este caso se identificó en el esquema a la Unidad de informática como área principal en la cual consultar y luego se definieron los temas objeto de consulta tales como:

1. Planeación estratégica de la entidad (misión, visión -plan estratégico)
2. Estructura organizacional del departamento de TI
3. Proyectos transversales a la gestión de TI
4. Catálogo de servicios de TI
5. Sistemas de información usados por la entidad
6. Servicios ofrecidos en línea por la entidad

Esta técnica y esta categorización por ejes temáticos para la recolección de la información permite tener un conocimiento contextual en relación con las TI al interior de la institución, esto tiene como objetivo entonces que la información no se encuentre parcializada o segmentada, así como tampoco basada únicamente en las normas propuestas, se considera importante que el quehacer de la institución y sus miembros se pueda dar cuenta de las relaciones y dinámicas que

giran en torno a las políticas y estrategias relacionadas con el gobierno en línea. Alcanzando al final de este aparatado entonces el objetivo específico N°2.

3.2.1. Planeación estratégica de la entidad

Como parte inicial del diagnóstico institucional es fundamental conocer la planeación estratégica con la cual cuenta actualmente el Concejo de Medellín:

Misión

El Concejo de Medellín es una corporación administrativa de elección popular que cumple las funciones que señalan la Constitución Política y la ley garantizando mecanismos para el debate democrático y participativo, actuando como interlocutora, vocera y representante de la comunidad en el trámite de proyectos de acuerdo municipal y el ejercicio de control político. (Concejo de Medellín, 2020)

Visión

El Concejo de Medellín logrará un mayor reconocimiento en la comunidad local, regional y nacional, destacándose por su eficiencia administrativa en el manejo y uso de los recursos disponibles con responsabilidad ambiental y, por la implementación de mecanismos efectivos para poner a disposición la información corporativa y la generación de espacios de participación para acercar al ciudadano, soportado en el sistema de gestión corporativo. (Concejo de Medellín, 2020)



Ilustración 3. Organigrama área administrativa Fuente: <http://www.concejodemedellin.gov.co/corporacion/organigrama/organigrama-area-misional>

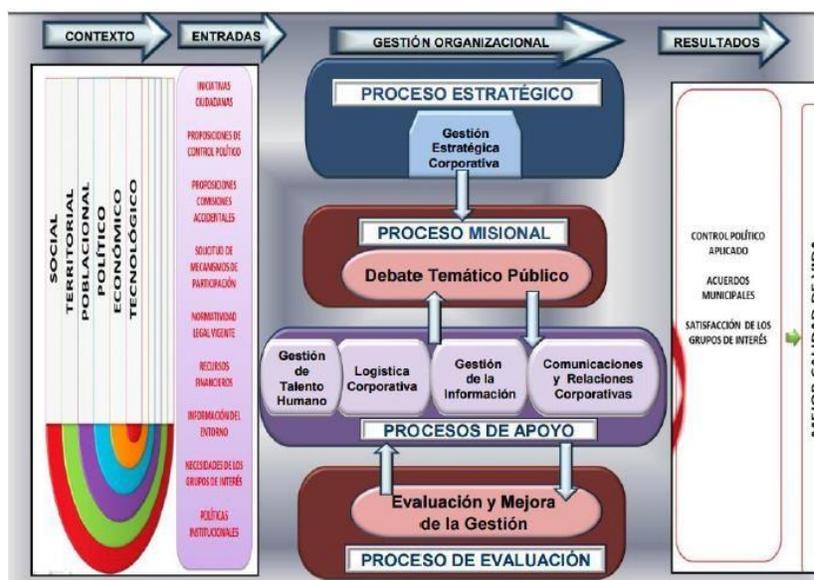


Ilustración 4 Modelo Operativo por procesos. Fuente: <http://www.concejodemedellin.gov.co/es/corporacion/direccionamiento-estrategico>

El concejo de Medellín dentro de su plan estratégico corporativo contempla 23 objetivos estratégicos los cuales son elementos de apoyo a las decisiones, estos a su vez, hacen parte de su declaración de promesa de valor.

Se concluye de la planeación estratégica de la entidad que hay al menos 6 objetivos que incorporan o pueden incorporar componentes tecnológicos en su ejecución:

OBJETIVO 3	Promover y facilitar la participación de la comunidad en las actividades del Concejo.
OBJETIVO 22	Formular políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación en el Concejo y su entorno, para satisfacer la necesidad de divulgar resultados, mostrarmejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y de las partes interesadas.
OBJETIVO 19	Fortalecer el sistema de gestión documental del Concejo de Medellín, para garantizar el cumplimiento de la normatividad legal vigente y el acceso a la información pública.
OBJETIVO 18	Formular y ejecutar el PETI, Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información, del Concejo de Medellín, de acuerdo con las necesidades actuales y los recursos disponibles
OBJETIVO 16	Mejorar el sistema de gestión corporativo de manera eficiente y eficaz para aumentar el nivel de eficiencia administrativa y el nivel de satisfacción del usuario.
OBJETIVO 5	Garantizar el acceso a la información pública

Tabla 1. Objetivos Estratégicos relacionados con Tecnología Fuente: Elaboración Propia con información del plan estratégico concejo de Medellín.

El concejo de Medellín cuenta con una Unidad de informática la cual es la encargada de dirigir, gestionar y controlar las soluciones y los servicios tecnológicos de la corporación mediante la implementación de sistemas de información, herramientas e instrumentos organizacionales y administrativos, para asegurar la disponibilidad de la plataforma tecnológica, de los servicios informáticos y el cubrimiento a los procesos que operan en toda la entidad.

Es importante resaltar que, dentro del mapa de procesos, la unidad de informática con su gestión, figura dentro de los procesos de apoyo del concejo de Medellín, lo cual resalta su importancia dentro de la entidad como aliado en las demás áreas para la ejecución de sus objetivos.

3.2.2. Estructura organizacional del departamento de TI

Actualmente la estructura de la unidad de informática del concejo de Medellín está conformada de la siguiente manera:

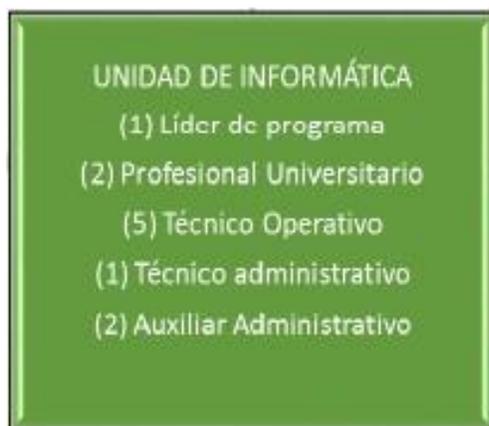


Ilustración 5. Estructura de la unidad de informática del concejo de Medellín Fuente: plan estratégico concejo de Medellín.

3.2.3. Proyectos transversales a la gestión de TI.

Dentro de los proyectos transversales a la gestión de tecnologías de la información se tienen:

- Formular y ejecutar el PETI, Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información del Concejo de Medellín, de acuerdo con las necesidades actuales y a los recursos disponibles.
- Fortalecer el sistema de gestión documental del concejo de Medellín para garantizar el cumplimiento de la normatividad legal vigente y el acceso a la información pública. (Estrategia de Cero Papel).
- Mejorar el sistema de gestión corporativo de manera eficiente y eficaz para aumentar el nivel de eficiencia administrativa y el nivel de satisfacción del usuario.
- Garantizar el acceso a la información pública. (canales digitales).
- Formular políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos al interior y en el entorno del Concejo, para satisfacer la necesidad de divulgar resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación del Concejo y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y de las partes interesadas.

3.2.4. Catálogo de servicios de TI.

Este aparte presenta la conformación del catálogo de servicios que incluye la definición de la oferta de servicios de TI para usuarios internos y externos de la corporación.

los servicios tecnológicos se describen a continuación:

- Apoyo técnico en el recinto de sesiones en lo referente a la conectividad al audio, video y acceso a internet de los equipos tecnológicos que sirven en los debates y sesiones de los corporados.
- Mesa de ayuda de servicios tecnológicos, en donde se gestionan todos los requerimientos de los usuarios de equipos.
- Servicio de acceso a Internet
- Servicio de Almacenamiento
- Servicio de Correo Electrónico
- Servicio de Base de Datos
- Servicio de disponibilidad de las plataformas
- Servicio de Transferencia Segura de Archivos
- Servicio de Telefonía IP
- Servicio de conectividad
- Servicio de Red de Datos
- Servicio de Backup
- Servicio de aplicaciones
- Servicio de información

3.2.5. Sistemas de información usados por la entidad

SIMI: Sistema de Información Misional del Concejo de Medellín: es una plataforma en la cual se consulta la información y el estado del Proceso Misional del Concejo de Medellín tales como: proyectos de acuerdo y acuerdos sancionados, sesiones plenarias, cronograma con

programación de actividades en tiempo real, proposiciones: Comisiones Accidentales, Citaciones e Invitaciones. Disponible en la página web de la corporación.

Es el sistema de gestión documental en el cual se radican todas las solicitudes, comunicados internos y externos y demás oficios que requieran de una respuesta o simplemente ser comunicados tanto a nivel interno (funcionarios y dependencias) como externo (comunidad en general).

ISOLUCIÓN: Sistema de manejo de gestión corporativa formatos, procedimientos, manuales instructivos, indicadores entre otros.

3.2.6. Servicios ofrecidos en línea por la entidad

Dentro de los servicios ofertados por el concejo de Medellín se tienen:

- Consulta y registro de PQRS
- Formulario de participación en las sesiones plenarias
- Formulario de evaluación satisfacción sitio web
- Aplicación para acceder a certificados en línea
- Suscripción a debates y plenarias
- Por último, se tienen todas las redes sociales por medio de las cuales se puede acceder a las transmisiones en vivo de las secciones.

Estos servicios juegan un papel importante dentro del gobierno en línea, ya que acercan al ciudadano a las plataformas tecnológicas, esto puede generar más adhesión y normaliza las

herramientas tecnológicas como herramientas de comunicación, lo que acerca a los ciudadanos a la institución. Estas son formas parciales de implementación, sin embargo, son necesarias al momento de abrir un nuevo espacio de participación ciudadana en las entidades de gobierno locales. Cabe resaltar que como punto a mejorar la institución podría generar estrategias de comunicación y difusión más efectivas en relación con los procesos que se van implementando, dándole sentido a la estrategia general y poniendo al ciudadano en medio de la interacción de las TI y el ejecutivo.

Como conclusión de este apartado se puede decir que:

- El Concejo de Medellín cuenta con características de funcionamiento interno y disponibilidad de recursos (físicos, humanos y financieros) que pueden facilitar el proceso de implementación de herramientas digitales para acercar al ciudadano a esta entidad mediante el uso de plataformas tecnológicas.
- La Unidad de Informática de la institución cuenta con recursos técnicos y necesarios para la implementación de herramientas y estrategias de gobierno en línea en dos vías, una de cara a la misma institución facilitando algunos de los procesos al interior de la misma, y una segunda vía de cara al ciudadano, es importante destacar además que esta unidad (al analizar la información contextual recolectada) tiene un alto sentido de compromiso con los planes y programas propuestos para la entidad en sus diferentes áreas, sin embargo, es importante que los miembros de esta unidad puedan

tomar la iniciativa y proponer métodos y modelos eficientes en la su implementación o desarrollo, esto podría facilitar la implementación de algunos programas y alcanzar más ágilmente los objetivos propuestos.

- La institución cuenta con ventajas estructurales y administrativas que hacen que el curso de la información mediante canales formales e informales se de por lo general de forma eficiente entre las diferentes áreas, y estas, aunque de forma implícita, cuentan con ciertos niveles de independencia para el desarrollo de sus proyectos, eso puede favorecer el cumplimiento de ciertos objetivos en relación con los niveles de motivación y de iniciativa de los miembros de los equipos de trabajo, por lo anterior - y como ya se mencionó- es importante generar que el área de informática mayores niveles de iniciativa para cumplir de forma más eficiente los objetivos propuestos.
- Es importante mencionar de cara al ciudadano que, dados las particularidades culturales de la ciudad y de sus habitantes, la implementación de una estrategia relacionada con el gobierno en línea y teniendo en cuenta la información recolectada en el presente diagnóstico, puede generar mayores niveles de adhesión ya que la ciudad es reconocida -incluso internacionalmente- como innovadora y cercana a las herramientas tecnológicas.
- La institución cuenta con ventajas administrativas del orden cultural que pueden facilitar en gran medida muchos de los programas que se desarrollan en su interior, cabe resaltar, además, que la institución en relación con las personas que la constituyen (en todos los niveles). Eso se pudo evidenciar en dos vías una de ellas se

desprende del punto anterior y tiene que ver con las personas al interior de la institución y con aspectos de la cultura que favorecen la cercanía a las TI puede que no a profundidad, pero si desde una relación de familiaridad; la segunda vía tiene que ver con las dinámicas propias de las personas al interior de la unidad de informática y son aspectos que pueden favorecer de igual forma el desarrollo y ejecución

De modo general se puede presentar entonces, que los elementos hasta aquí investigados preliminarmente indican que el estado actual de la Corporación Concejo de Medellín, en lo referente uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, es favorable y presto a optimizar al máximo los recursos disponibles y con los cuales se podría poner en marcha la etapa preparatoria de la implementación de la política de gobierno digital, ya que cuenta con los compendios mínimos de tecnología y recursos para ello. Cabe resaltar que esto no solo incluye los aspectos físicos o técnicos, sino también aspectos culturales y humanos en relación con la posible implementación de la política mencionada.

3.3. Establecer líneas de acción que orientan el desarrollo y la implementación de la política

La política de Gobierno Digital se constituye en el eje fundamental para lograr la transformación digital del Estado, en tanto proporciona los estándares tecnológicos para optimizar la gestión de las entidades públicas, y brinda lineamientos para impactar positivamente la calidad de vida de los ciudadanos a través de las Tecnologías de Información y Comunicación. (MinTic, 2019).

Las líneas de acción para orientar el desarrollo e implementación de la política están enmarcadas en el Manual de Gobierno Digital V.7. actualizado en el 2019, cabe destacar que se agregarán además las líneas que se consideren pertinentes dada su pertinencia tras el proceso de recolección y análisis de información. Dado que el objeto de esta investigación es realizar el diagnóstico para la implementación de la política, sólo se van a enunciar las líneas de acción y luego analizar si la entidad cumple o no, de esta forma, se alcanzaría el objetivo específico No 3 del proyecto.

Líneas de acción propuestas en el Manual de Gobierno Digital V.7:

- Lo primero es que la entidad cuente con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI): en este punto es fundamental contar, no sólo la unidad de tecnologías del concejo, sino con un equipo conformado para responder a las exigencias y necesidades que implica la implementación y el mantenimiento de las herramientas y estrategias de gobierno en línea. Esto se debe a que entre menos difusas sean las responsabilidades asignadas para la implementación más efectivas serán las acciones realizadas en función del cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Así mismo, se debe de disponer del plan de seguridad y privacidad de la información, este “busca que las entidades públicas implementen los lineamientos de seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura” (MinTic, 2019, pág. 18)

- Por último, contar con el plan de acción para la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales. Este apartado pretende desde una perspectiva práctica de la implementación diseñar y ejecutar las herramientas y estrategias propuesta, en ese sentido cabe resaltar

que puede utilizarse como base el presente trabajo, sin embargo el proceso de implementación y seguimiento, así como el diseño de herramientas y estrategias puede abarcar un desarrollo completo que deberá ser realizado posteriormente al momento de la implementación completa del gobierno en línea en la institución.

Así mismo se proponen líneas de acción tras la recolección de información durante el proceso diagnóstico, ya que es importante reconocer de forma contextual las particularidades que se dan en las áreas al interior de la instrucción y a partir de esta información generar herramientas que permitan guiar las propuestas de implementación de gobierno en línea. Estas líneas de acción propuestas son:

- Generar planes de capacitación y sensibilización previos a la implementación de las herramientas y estrategias relacionadas con el gobierno en línea. Esto permitiría que los miembros de la institución puedan aportar al proceso de gobierno en línea de forma directa o indirecta, esto puede favorecer el proceso de cambio disminuyendo la resistencia inicial de algunos de los miembros de los equipos de trabajo. Así mismo es importante generar sensibilización enmarcada en una campaña de comunicación institucional a la ciudadanía que permita a los ciudadanos en general conocer cuales son las herramientas de gobierno en línea de cara a los intereses sociales que esta aporta, además de permitirles conocerlas y hacerlas familiares para los procesos en los que tienen cabida.

- Generar planes de seguimiento que permitan hacer de las herramientas y estrategias de gobierno en línea a implementar un proceso de mejoramiento continuo. Esta propuesta se realiza con el fin de convertir el proceso en un proceso de mejoramiento continuo que esté en comunicación constante con las diferentes variables (humanas,

financieras, operativas, metodológicas, fiscales, directas o indirectas) que estén relacionadas con la eficiencia y eficacia del proceso, entenderlo de esta forma responde también a la rápida evolución y cambio de los sistemas informáticos y a las herramientas sobre las que se soporta el gobierno en línea.

Una vez validada la existencia de estos planes, la entidad debe desarrollarlos y aplicar los lineamientos que corresponden a los componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, que se describieron en el capítulo 2. Acápites 2.1.7 de este documento.

Al realizar un análisis del cumplimiento de los lineamientos se encuentra que la entidad concejo de Medellín tiene formulados sus planes básicos de gestión de TI, sin embargo, tiene oportunidades de mejora en los componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad a fin de avanzar con la implementación de la política de gobierno digital, frente a ello, en capítulos más adelante se presentarán una serie de recomendaciones que podrían ser revisadas e implementadas para alcanzar los objetivos propuestos en las políticas y la normatividad vigente relacionadas con la implementación del gobierno en línea.

4. Conclusiones

Inicialmente se puede concluir que, de la planeación estratégica de la entidad, hay al menos 6 objetivos que incorporan o pueden incorporar componentes tecnológicos en su ejecución, lo cual se puede aprovechar para optimizar los procesos y procedimientos al interior de la entidad, así mismo ofrecer canales alternativos de atención a la ciudadanía apoyados en tecnologías de la información.

Se logró apreciar que el estado actual de la Corporación Concejo de Medellín, en lo referente uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, es favorable y presto a optimizar al máximo los recursos disponibles y con los cuales se podría poner en marcha la etapa preparatoria de la implementación de la política de gobierno digital, ya que cuenta con los compendios mínimos de tecnología y recursos para ello.

Para lograr la implementación se debe de vincular desde la alta dirección hasta las áreas específicas de la entidad en el desarrollo de la política y el logro de sus propósitos.

Una vez la entidad logre implementar la iniciativa, sin duda aportará a la construcción de una Corporación abierta, más eficiente, más transparente y participativa y que preste mejores servicios respondiendo a las necesidades de los ciudadanos.

5. Recomendaciones

Capacitar la unidad de informática en uso y aprovechamiento de tecnologías de la información bajo estándares modernos de prácticas internacionales tales como ITIL, COBIC, TOGAF entre otras.

Aplicar los lineamientos que corresponden a los componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, con el propósito de implementar la política de gobierno digital en la corporación.

Implementar una estrategia que permita la participación del ciudadano y la sociedad en general en el proceso de gobierno bajo un marco de modernización de las tecnologías de información dentro de la Institución.

Mejorar la eficiencia en la organización a través de la introducción de nuevas tecnologías en los procesos administrativos y con la automatización de procesos estratégicos y de gestión en la organización.

Implementar la Gestión Documental Electrónica estandarizada que provea integridad, fidelidad y probidad jurídica, que permita la automatización de la gestión documental en los procesos institucionales para el cumplimiento de las estrategias de Gobierno Electrónico, Cero Papel y la optimización de los trámites y servicios para el ciudadano.

Incorporar la Arquitectura Empresarial como práctica estratégica institucional para obtener, evaluar y diagnosticar el estado actual de la institución y establecer la transformación necesaria para generar valor a través de las tecnologías de la información, materializar la visión de la

organización y promover el desarrollo ciudadano.

Con el fin de fortalecer y perfeccionar el plan estratégico de tecnología de la información es preciso que la entidad adopte los lineamientos establecidos por la autoridad a nivel nacional para ello, (MinTic) y el marco de referencia de arquitectura de TI para Colombia.

6. Bibliografía.

- Concejo de Medellín. (2020). *Concejo de Medellín, Corporación*. Obtenido de <http://www.concejodemedellin.gov.co/es/corporacion/mision-vision-valores>
- CEPAL. (04 de 2011). Recuperado el 2017, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7330>
- Colombiana, P. d. (2002). *Directiva presidencial No. 10 de 2002 Programa de renovación de la Administración Pública*.
- Congreso Nacional Colombiano. (2002). *Ley 790 d 2002. Programa de Reforma de la Administración Pública*. Bogotá.
- Dirección de Gobierno en Línea. (2015). *MinTic*. Obtenido de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-74010.html>
- Fernandez, M. (2015). *Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana*. Mexico D.F: Instituto Nacional de Administración Pública A.C.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (s.f). s.d.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill education.
- Hidalgo, J. (21 de 01 de 2015). *wwwwhatsnew.com*. Obtenido de Freshdesk, plataforma de centro de soporte a clientes para diferentes canales: <https://wwwwhatsnew.com/2015/01/21/freshdesk-plataforma-de-centro-de-soporte-a-clientes-para-diferentes-canales/>
- Jimenez, W., & Ramirez, C. (2008). *Gobierno y políticas públicas*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Ministerio de la Protección Social. (2009). *circular 058 de 2009*. Bogotá.
- Ministerio de Política Territorial y Admon pública. (2010). *Estudio sobre Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico en Europa*. Madrid: Gobierno de España.
- Ministerio del Interior y de Justicia. (2010). *Decreto 235 de 2010. Intercambio de información entre entidades para el cumplimiento de funciones públicas*. Bogotá.

- MinTic. (2012). *Decreto 2693 de 2012: Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea*. Bogotá.
- MinTic. (2015). Recuperado el 2017, de Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial:
http://www.mintic.gov.co/arquitectorati/630/articles-8677_Guia_Generalidades.pdf
- MinTic. (2015). Recuperado el 2017, de Manual GEL y Normatividad:
http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_normatividad.pdf
- MinTIC. (26 de 05 de 2015). Recuperado el 2017, de Decreto Único Reglamentario del Sector de las TIC : http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-9528_documento.pdf
- MinTic. (2015). *Manual- Estrategia de gobierno en línea*. Obtenido de Manual- Estrategia de gobierno en línea: https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf
- MinTic. (2016). Recuperado el 2017, de Guia General de Adopción del Marco de Referencia de AE: http://www.mintic.gov.co/arquitectorati/630/articles-9434_Guia_Proceso.pdf
- MinTic. (2016). *Guia Estructura PETI*. Recuperado el 2017, de <http://www.mintic.gov.co/arquitectorati/630/w3-article-15031.html>
- MinTic. (2019). *Manual de Gobierno Digital*. Obtenido de https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-81473_recurso_1.pdf
- Modelo de Gestión IT4+. (2016). *MinTic*. Recuperado el 2017, de http://www.mintic.gov.co/arquitectorati/630/propertyvalues-8170_documento_pdf.pdf
- Naser, A. (2011). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de (CEPAL): <http://repositorio.cepal.org>
- Naser, A. (04 de 2011). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Recuperado el 2017, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7330>
- Presidencia de la Republica de Colombia. (2003). *Decretp 3816 de 2003. Comisión Intersectorial de Políticas y de Gestión de la Información para la Administración Pública*. Bogotá.
- Suárez, F. M. (2015). *Problemas Sociales y Problemas de programas sociales masivos*. CIDES.
- Univesia . (2017). *Universia*. Obtenido de <https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Yanez, D. (2020). <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>