

**Implementación de la política pública de gobierno digital en los procedimientos y
trámites de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias**

Claudia Tinoco Padaui ¹

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales

Bogotá

2020

¹ Claudia Tinoco Padaui. Monografía para optar por el título de Magister en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Externado de Colombia – Bogotá – julio de 2020.

**Implementación de la política pública de gobierno digital a los procedimientos y
trámites de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias**

Autora: Claudia Tinoco Padaui

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales

Bogotá

2020

Dedicatoria

Hoy quiero dedicarle este trabajo de grado primero a Dios, por haberme regalado la oportunidad y la bendición de realizar esta maestría así mismo, me dio fuerzas para continuar incluso en los momentos más adversos.

A mi Padre en el cielo, quien estuvo esperando este día, pero, la muerte le ganó la partida y hoy le toca gozarse este logro y estar orgulloso como siempre de mí, pero, en la vida eterna.

A mi madre, la cuerpo glorioso, la que siempre me inculcó la importancia de estudiar y prepararnos para lo que se viniera.

A mi hermano, mi apoyo, aunque regañón, pero, que sin duda hoy siente el mismo orgullo que hubiese sentido mi papá.

A mis demás familiares incluyendo esos que ya no están -mis abuelos-, a mis tíos, tías, primos, primas, mi mejor amiga; Faride y demás amigas y amigos y esa persona especial que no tengo necesidad de nombrarla porque él sabe quién es; -FRS-, GRACIAS, gracias por todo el apoyo, por impulsarme y por creer en mí.

CONTENIDO

-	Introducción.....	8
1.	PRIMER CAPÍTULO: CONTEXTO, NOCIONES Y FUNDAMENTOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL EN COLOMBIA	11
2.	SEGUNDO CAPÍTULO: FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL EN COLOMBIA: UN MODELO PARTICIPATIVO Y COLABORATIVO.....	26
2.1.	DEL GOBIERNO EN LÍNEA AL GOBIERNO DIGITAL.....	26
2.2.	MARCO LEGAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE GOBIERNO DIGITAL.....	27
2.2.1.	DOCUMENTOS OFICIALES QUE DELIMITAN LOS LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL	33
-	DOCUMENTO CONPES 3072 DE 2000	33
-	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO EN LÍNEA	38
-	MANUAL DE GOBIERNO DIGITAL	39
3.	TERCER CAPÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PUBLICA DE GOBIERNO DIGITAL EN LA ALCALDIA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS..	42
3.1.	METODOLOGIA DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE CARTAGENA.....	44
3.1.1.	ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE CARTAGENA.....	45
4.	CONCLUSIONES.....	53
5.	ANEXOS.....	54
-	LISTA DE REFERENCIAS.....	64

LISTADO DE TABLAS Y GRAFICAS

Tabla 1. Pág. 43

Tabla 2. Pág. 43

Tabla 3. pág. 44

Grafica 1. Pág. 51

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS Pág. 56

Resumen

El auge de la sociedad del conocimiento y de la información ha acaparado también el quehacer del Estado, en ese sentido, la gestión de los mecanismos y herramientas tecnológicas en los trámites y procedimientos propios de las entidades estatales debe ser acorde con los parámetros de la política de Gobierno Digital. La Alcaldía de Cartagena de Indias, naturalmente no escapa del cumplimiento de esta obligación, a fin de estar a tono con la tendencia de la E-gobernanza. Por ello resulta imperativo precisar cómo ha sido el proceso de implementación de esa política en dicha entidad, con el fin de verificar si el proceso de implementación que se hubiere adelantado permitió o no la realización de los objetivos de la política.

Palabras claves

Gobierno digital, tecnologías de la información y de las comunicaciones, política pública, E-gobernanza, gobierno abierto.

Abstract

The rise of the knowledge and information society has also monopolized the work of the State, in this sense, the management of technological mechanisms and tools in the formalities and procedures of state entities must be in accordance with the parameters of the policy Digital Government. The Municipality of Cartagena de Indias, naturally, does not escape the fulfillment of this obligation, in order to be in tune with the trend of E-governance. For this reason, it is imperative to specify how the process of implementation

of that policy has been in said entity, in order to verify whether the implementation process that had been carried out allowed the achievement of the policy's objectives or not.

Key words

Digital government, information and communication technologies, public policy, E-governance, open government.

- **Introducción**

La utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en los distintos niveles y procesos estatales ha adquirido gran importancia en nuestro país, a partir del nuevo milenio. Esta tendencia se ha venido relacionando con la consecución de los fines estatales, así los espacios cibernéticos y las herramientas informáticas que en los mismos se disponen permiten un acercamiento entre la ciudadanía y el Estado.

En el caso colombiano, uno de los más claros ejemplos de la aplicación y utilización de estas herramientas en el desarrollo de una actividad estatal es la introducción de sistemas de gobierno en línea, hoy gobierno digital. Política pública que anunció la construcción de un Estado más eficiente en el que se den oportunidades para el desarrollo sostenible y en el que se garantice el acceso de la ciudadanía a la información (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2015).

El Distrito de Cartagena de Indias, como parte del Estado colombiano, no escapa de tal consideración y está en la obligación de implementar y gestionar la política estatal de gobierno digital.

Pero el empalme de la política nacional a nivel distrital, requiere de la observancia de los diversos requerimientos que hace la política desde su marco legal de desarrollo, dicho marco, está integrado por una serie de normativas y directrices que definen el proceso de implementación de la política de gobierno digital para las diferentes entidades.

El proceso de implementación desde la norma que lo regula, determina la obligación de las entidades de desarrollar las diversas fases y etapas del mismo, siempre bajo la consigna de que la política de gobierno digital es una posibilidad para que la ciudadanía ejerza sus derechos democráticos y para que las entidades del Estado trabajen de forma coordinada, colaborativa y eficiente.

En ese sentido, esta investigación busca analizar el proceso de implementación que ha debido adelantar el Distrito de Cartagena para ejecutar la política de gobierno digital. De tal forma que el problema de la investigación es responder: ¿Cómo ha sido el proceso de implementación de los mecanismos de la política pública nacional de gobierno digital en los procedimientos y trámites adelantados por medio de las TIC en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias?

Para responder esta pregunta problema, se abordó su posible solución a partir de la recolección de información sobre el proceso de implementación de la política pública de Gobierno Digital, en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, aplicando fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias tales como la entrevista semiestructurada, con la cual se logró obtener datos sobre el proceso de implementación de la política desde la experiencia de los funcionarios de la Secretaría de Planeación Distrital, por ser esa la dependencia encargada de ejecutar las estrategias de políticas públicas en general, y en especial de la de Gobierno Digital a través de directrices de coordinación con otras dependencias de esa entidad y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Con la utilización de la estrategia de estudio de caso, se analizó el proceso de implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias a partir de datos cualitativos que se refieren a la percepción de los funcionarios de esa entidad y que se obtuvieron con la entrevista semiestructurada.

Además de lo anterior, se revisaron las nociones fundamentales de política pública, implementación de política pública, e-gobernanza, el estado actual de esa política a nivel internacional, articulándolo con los objetivos de desarrollo sostenible-ODS; toda vez que la política de e-gobernanza, en la cual se fundamentan las políticas públicas de gobierno digital en nuestro país y en otras latitudes, se apoya también en los ODS relacionados con la transparencia y eficiencia de la Administración Pública, amén de lo anterior fue preciso abordar también la revisión teórica de los modelos de gobierno electrónico.

Finalmente, se consultó el marco legal que estructura la política pública de Gobierno Digital, con la intención de identificar las etapas que, para el proceso de implementación de la política, debe desarrollarse en una entidad pública, específicamente en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias.

1. PRIMER CAPÍTULO: CONTEXTO, NOCIONES Y FUNDAMENTOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL EN COLOMBIA

En este primer capítulo realizaremos un análisis conceptual de las políticas de gobierno electrónico, como quiera que la política de e-gobernanza se ha desarrollado en el contexto de políticas públicas internacionales, que han sido incentivadas por organismos multilaterales y dirigida a todas las naciones, resulta relevante que se examinen tales nociones para establecer el propósito de este tipo de políticas contexto y sus estrategias como instrumentos de promoción para una gobernabilidad democrática.

En vista de ello, primero se establecerán los conceptos referentes a la política de E-gobernanza o gobierno electrónico y su relación con la política internacional de desarrollo sostenible.

Es preciso que en este primer acápite se toquen conceptos tales como el de política pública y el de implementación de la política pública, que, si bien parecieran básicos en este nivel, resultan necesarios a la hora de aterrizar los anteriores referentes teóricos en el estudio de caso de la política de Gobierno Digital en la Alcaldía Distrital de Cartagena.

1.1.CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE POLÍTICA PÚBLICA E IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Sea lo primero señalar que para Gutiérrez *et al* (2017) , la política pública (PP) son aquellas soluciones específicas sobre cómo manejar asuntos públicos y hacen referencia a la capacidad institucional y legal del Estado para desarrollarlas e implementarlas.

Por su parte, González (2000) , comenta que la política pública es una manifestación de la acción pública, que tiene un carácter vinculante, pero que opera si las condiciones interactivas macro que separan al gobierno y a la sociedad están más o menos desarrolladas, se conciben entonces como, cursos de acción orientados a resolver problemas públicos.

Mejía (2012) por su parte considera, que la política pública tiene un ciclo, el cual se compone de varios elementos o fases, las cuales configuran la acción gubernamental. Estas fases o elementos como la planificación, elemento que permite que se adopten decisiones que buscan imprimir transformaciones en problemáticas sociales. La formulación, otro elemento del ciclo de la política pública, reconoce el problema social y procede a construir la política. En esta etapa, aparecen los modelos de toma de decisión; algunos de estos modelos son: el modelo de racionalidad absoluta, el modelo de racionalidad limitada, modelo incremental, modelo del *public choice*; entre otros. La implementación, puede tener lugar mediante distintos enfoques, que se comprenden en dos categorías la del *Top-down* y la del *bottom-up*. La implementación permite, la ejecución de las decisiones tomadas durante la formulación y la planificación.

El último elemento del ciclo es la evaluación, proceso en el cual se observan los alcances y límites de la política pública con la finalidad de efectuar un proceso de retroalimentación.

En el marco del proceso de implementación de una política pública también debe abordarse la noción referente a la capacidad del implementador o implementadores comprometidos, figura esta que de acuerdo a la teoría de implementación de la política pública de Sabatier & Mazmanian (1980), se refiere a la habilidad o posibilidad que tiene un sujeto de estructurar el proceso de implementación, teniendo en cuenta también su capacidad de proveer recursos tanto legales como financieros y la regulación de oportunidades para que actores que no hacen parte de la institución en la que se pretende implementar la política, como por ejemplo las comunidades o la ciudadanía, participen también en el proceso de implementación.

De acuerdo con estos autores, la capacidad del implementador se relaciona con la calidad del mandato respecto de quien implementa la política, ello implica que la ley que direcciona y estructura el proceso de implementación contenga directrices de actuación no ambiguas, estas son de hecho condiciones de éxito en el proceso de implementación y que se relacionan con la decisión/norma que, como ya se dijo, estructura a la política en cuestión. Otras condiciones son la tractabilidad, los recursos financieros, la integración jerárquica, entre otras.

1.2.NOCIONES SOBRE LA E-GOBERNANZA Y SU IMPLEMENTACIÓN

Ahora bien, la definición de la política de e-gobernanza, requiere que se revise la noción de e-gobernanza o gobernanza electrónica, definición que, de acuerdo con Alfaro *et al* (2005), guarda una intrínseca relación con la concepción de e-democracia, pero no necesariamente se conciben como lo mismo; pues la idea de e-gobernanza responde a la relación que existe entre los ciudadanos y el gobierno, siendo los proyectos y políticas públicas el puente de interacción de ambos actores, mientras que la e-democracia o democracia electrónica hace alusión a la mejora de procesos democráticos a través de espacios que permiten una interacción entre los actores.

Ello quiere decir que el concepto de e-gobernanza incluye al de democracia electrónica, porque este último termina siendo una posibilidad al desarrollarse la política de gobernanza electrónica. El concepto de gobierno electrónico, viene a estar incluido en la teoría de la gobernanza electrónica como política internacional, concepto que según Alfaro *et al* (2005), es la aplicación de las TIC para lograr una administración eficiente, efectiva, transparente, de acceso fácil y ágil en la prestación de servicios públicos para todos aquellos que interactúen con el gobierno.

Otro concepto ligado al de e-gobierno o e-gobernanza es el de e-participación, al igual que la noción de e-democracia está ligada a él y se refiere, según señala la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento - AGESIC (2012) , a los nuevos espacios que permiten las TIC para expandir los horizontes de los procesos de participación ciudadana, puesto que, estas herramientas se han convertido en medios esenciales de comunicación política, los gobiernos, los partidos políticos, movimientos sociales y en general la ciudadanía los utiliza para informarse e

interactuar, la e-participación es la participación ciudadana electrónica, y se manifiesta en la medida en que mecanismos tecnológicos y de la comunicación y mecanismos de participación ciudadana coexistan y un mayor número de la población pueda acceder a ellos.

Por su parte Rodríguez *et al* (2015) concluyen que, la gobernabilidad electrónica se refiere al uso de las TIC por parte del sector público como una herramienta de la gestión pública, con la finalidad de mejorar el suministro de la información y el servicio proporcionado.

Para Aguilera Izaguirre (2008) se puede establecer una definición amplia de Gobierno electrónico y una en un sentido más estricto, la primera hace alusión a que el GE es aquella se refiere a la aplicación de las tecnologías de la información y conocimiento a la administración pública. La otra definición de carácter más específico señala que el gobierno electrónico se refiere al uso de las tecnologías de la información y conocimiento (TIC) en los órganos de la administración, para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Pues bien, la UNESCO (2002) ha señalado que el de gobierno electrónico, es un concepto que surge desde la gestión pública electrónica, en virtud a que con la utilización y aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación se pueden difundir y prestar los servicios públicos.

Como se puede inferir existe una clara asociación de gobierno electrónico con la noción de servicios públicos, pues a través de la prestación de servicios públicos los Estados garantizan el bienestar general.

Para Bersano Calot de Flamerich, (2006) el gobierno electrónico es un proceso que consta de 3 niveles que hacen parte del conjunto de su iniciativa: la E-Administración, la E-Política o E-Servicios y la E- Sociedad.

La E-Administración implica que internet y las demás tecnologías de la información y de la comunicación sean aplicados en la resolución de actividades burocráticas del Estado, en donde las mismas instituciones de este, otros Estados y el ciudadano son clientes de la Administración.

La E-Política es la implementación de tecnologías en las actividades políticas de los gobiernos, como por ejemplo la utilización de esas herramientas en procesos democráticos como votaciones o referéndums.

La E-Sociedad es el intercambio de soluciones a problemas de desarrollo humano local que surge entre el gobierno y los ciudadanos. Señala la autora citada que este nivel de la política de gobierno electrónico requiere de un mayor compromiso de los actores en los diversos procesos en los que tienen aplicabilidad las TIC.

De las anteriores definiciones podemos resaltar que todas tienen por lo menos dos elementos en común: el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la prestación electrónica de servicios públicos.

El gobierno electrónico (GE) tiene unas fases que lo caracterizan como un proceso evolutivo, a continuación, nos referiremos a la opinión, sobre este aspecto de varios

autores, con el fin de llegado el momento de un ejercicio analítico más profundo, poder determinar en qué etapa o nivel se encuentra nuestro país:

Establecen Naser & Concha (2011), que el GE tiene 5 etapas, fases o niveles en los cuales se puede ubicar a un país dependiendo del grado de desarrollo en el que se encuentre:

La primera etapa es la emergente, en esta se asume el compromiso de desarrollar la política de Gobierno Digital, pero las entidades solo brindan información básica por medio de internet.

La segunda etapa o ampliada, implica que la presencia en línea de la administración pública se expande, existen más sitios gubernamentales en internet, interacción a través de correo electrónico o por medios tecnológicos más sofisticados.

La tercera etapa, o etapa interactiva, implica la presencia masiva de organizaciones gubernamentales en la Web, y se ofrecen servicios más sofisticados como llenado y envío de formularios electrónicos.

La cuarta etapa o transaccional es aquella en la que el Estado está en un nivel de madurez en el que puede ofrecer la realización de transacciones completas y seguras, tales como proceso de visado y pasaportes, certificados de nacimiento entre otros, pago de multas, impuestos, entre otros.

La última y quinta etapa es la de integración total, en esta etapa, de acuerdo a estos autores existe un acceso instantáneo a todos los servicios de una forma integrada y entre esos servicios no se percibe distinción por parte del usuario.

El Boletín e-Gobierno Red GEALC (2016) establece que una de las razones de fracaso de los ODM, a los cuales nos referíamos en acápites precedentes, fue la exclusión de la sociedad civil en los procesos decisorios, en tanto que las diversas formas de intercambio de información y de consulta que permiten las tecnologías digitales, brindan oportunidades de participación en la toma de decisiones, una vez claro está, se ha hecho frente a la problemática de la brecha digital, así, con el acercamiento de la sociedad civil a los procesos de toma de decisiones se garantizan decisiones inclusivas, participativas y representativas. En ese sentido lograr los ODS para el año 2030 requiere de la adopción por parte de los Estados miembros de un proceso para instaurar políticas de gobernanza electrónica. El documento citado, pensando en el cumplimiento de los ODS para el 2030 desde las TIC y desde el e-gobierno, establece 4 etapas de este proceso: las etapas de digitalización, de transformación, de compromiso y de contextualización.

La primera etapa consiste en digitalizar la información y los documentos gubernamentales para automatizar los procesos y servicios públicos, a través de la incorporación de tecnologías. La segunda etapa de transformación requiere mejorar el trabajo interno en las entidades estatales, cambiando su cultura por una que incorpore practicas centradas en el ciudadano y orientada a la prestación de servicios de calidad, lo que se busca en esta etapa es mejorar las entidades a través del uso de la tecnología.

La etapa de compromiso implica primero, comprometer e involucrar a todos los actores sociales en los procesos de toma de decisiones, segundo, implementar iniciativas de gobernanza electrónica. La última y cuarta etapa, contextualización, se refiere a la promoción por parte del gobierno de iniciativas de gobernanza electrónica que permitan el

desarrollo de objetivos de políticas públicas sobre implementación de tecnologías que faciliten el desarrollo local de cada comunidad.

La forma de evaluación para establecer si los países miembros cumplen con los requisitos de la e-Gobernanza se mide a través del Índice de Servicios en Línea (*Online Service Index* –OSI). Este indicador OSI mide aspectos como la calidad de los servicios públicos prestados a nivel nacional en seis áreas: educación, trabajo, servicios sociales, salud, finanzas y medio ambiente.

Estableciendo cuatro etapas de madurez de los servicios públicos prestados: emergente, mejorado, transaccional y conectado; cada etapa se mide con valores de cero a uno. El valor de 0,5 es el umbral que se suele utilizar para indicar cuanto ha avanzado un país desde la etapa de digitalización hasta la de transformación.

Señalan Naser et al (2017) que para el caso de América Latina, se han presentado avances significativos en la implementación de políticas de Gobierno Abierto, en primera medida por los esfuerzos de diversos actores, como los mismos gobiernos, la sociedad civil, y convenios multilaterales sobre el tema, como la antes mencionada Alianza para el Gobierno Abierto, convenio que ha resultado ser el eje articulador de políticas de gobierno abierto en la región, especialmente en Brasil, Colombia, Paraguay y Argentina, países que presentan significativos avances en el tema, debido a la expedición de normas que regulan el acceso a la información pública.

Los autores Villoria & Ramírez Alujas (2013) consideran, desde una postura más compleja de las fases del gobierno electrónico, que existen cuatro modelos de gobierno electrónico y cada uno de ellos tiene sus propias fases de desarrollo. Estos modelos son: la

administración electrónica en sentido estricto, que es guiada por valores de economía, eficacia y eficiencia, el gobierno abierto que rinde cuentas, la administración inclusiva e imparcial y el gobierno electrónico, participativo y colaborativo.

El primer modelo de gobierno electrónico, el de la administración electrónica en sentido estricto, se caracteriza por la utilización de la tecnología para obtener una mayor eficiencia y efectividad en los trámites y servicios, el gobierno electrónico es una herramienta del gobierno que facilita las interacciones, rinde el crecimiento económico y reduce costos, sin embargo las experiencias de la e-administración han demostrado que, si bien mejora la accesibilidad de los ciudadanos a información y a servicios públicos, las supuestas innovaciones bajo este modelo lo que hicieron fue automatizar procesos obsoletos, que no por la aplicación tecnológica dejaron de serlo y trasladó a la red procesos y servicios ya existentes.

El gobierno electrónico que rinde cuentas o gobierno abierto, se basa en el sistema de pesos y contrapesos, en donde gobernados y gobernantes se controlan entre sí, la transparencia es una característica central y en pro de ella se crean reglas que rigen el comportamiento de los funcionarios para erradicar prácticas corruptas, dando lugar a prácticas transparentes, imparciales e integrales. Bajo este modelo, que indican los autores es propio de los Estados Unidos, los ciudadanos tienen disponibilidad en cuanto a información de rendimiento de las distintas entidades así pueden elegir a que escuela u hospital asistir reconociendo la buena gestión, sancionando la que se califica como peor.

El modelo de administración electrónica inclusiva e imparcial, se basan en la idea de superar la desigualdad de acceso y la discriminación y exclusión social, sus valores son la equidad y la imparcialidad, su intención es que todos puedan disfrutar de los beneficios de

las TIC y por ello las políticas que se desarrollan bajo este modelo buscan reducir brechas y promover el uso de las TIC. Una experiencia positiva de este modelo es la implementada por el Reino Unido en el desarrollo del Servicio Nacional de Salud, integrando al paciente como elemento central de las políticas sanitarias, las cuales tienen estrategias como las de las comunidades virtuales de pacientes que procuran incentivar la vida saludable; esta estrategia se centra en que no importa si una práctica no es perjudicial para todos sino solo para un individuo, igual debe ser erradicada.

El modelo de gobierno electrónico participativo y colaborativo, de acuerdo a los autores es aquel que permite procesos de interacción entre los usuarios/ciudadanos y el gobierno en la construcción de bases de datos, información que puede ser nutrida por estos y estar al tiempo disponible para todos, algunos de los ejemplos que citan es el de Wikipedia o el software de fuente abierta, con este tipo de modelos se busca crear conocimiento a través de contenido abierto, una experiencia exitosa de este modelo es el del Departamento de Educación de los Estados Unidos el cual implementó una base de “*Learning Registry*” a la que tienen acceso varios actores, como estudiantes, ONG, ciudadanos en general y funcionarios en la cual se pueden publicar apps que capturan y comparten recursos de aprendizaje.

Estos autores identificaron 4 etapas comunes para los 4 modelos de gobierno electrónico: etapa de información, transacción, integración y transformación.

La primera etapa consiste en la puesta en línea de información básica sobre leyes y estructuras de las entidades sin que exista mayor interacción con los ciudadanos, la segunda etapa de transacción, permite el pago de impuestos, multas mediante herramientas virtuales que mejoran la productividad y la participación ciudadana; en la etapa de integración se

abren canales de comunicación entre ciudadanos y gobierno, mejorándose los procesos al hacerse más simples; en la fase de transformación el gobierno cambia su forma de operación, modificando las relaciones ciudadano-gobierno, pues el ciudadano puede acceder a servicios y a información para su beneficio.

Para los autores el cumplimiento exitoso de las 4 fases en cualquiera de los 4 modelos es problemática, debido a que todos presentan conflictos de valores y tensiones:

Indican que el principal problema del modelo de gobierno electrónico en sentido estricto, es que si bien los proyectos de gobierno electrónico pueden ser eficientes y eficaces en cuanto al acceso de información no son económicos, resultan costosos y si en términos de eficacia se requiere el cumplimiento de objetivos previamente definidos no es posible su cumplimiento si tienen que desatenderse, por temas económicos, objetivos previos.

En cuanto al modelo de gobierno abierto, este está lejos de permitir una muestra transparente de lo que son las acciones del gobierno a través de información pública y prestación de servicios, pues a juicio de los autores arriba citados, esa supuesta transparencia lo que permite en realidad es dar la imagen de que el gobierno se abre pero sesga la información, es decir, solo da a conocer la información que le conviene, evitando el control y la sanción ciudadana, como por ejemplo: estadísticas inservibles, información aislada, documentos que no aportan claridad sobre los procesos gubernamentales, y esto sucede porque se crea la idea de que la transparencia es lo mismo que la rendición de cuentas, cuando esta última, la rendición de cuentas exige información, explicación y sanción en caso de incumplimiento.

Sobre el cumplimiento de las fases en el modelo de la administración electrónica inclusiva e imparcial señalan Villoria & Ramírez (2013) que las experiencias al respecto han demostrado que aplicar principios de equidad en la implementación de programas de inclusión digital puede ser complejo en momentos de crisis económicas puesto que no es una implementación accesible en términos económicos, además la búsqueda a toda costa de bienestar e integración implican que los ciudadanos deban estar más dispuestos a brindar más información privada y los autores consideran problemático lo que en términos de poder y control puedan hacer los gobiernos con esa información sensible.

Respecto del gobierno colaborativo y participativo y el cumplimiento de las fases, consideran los autores que la colaboración se desarrolla en el marco de la toma de decisiones políticas pero ello no significa que en ese mismo espacio se pueda deliberar sobre esas decisiones, un ejemplo que citan es el de páginas web gubernamentales en Estados Unidos en donde las personas pueden dejar comentarios, pero esos espacios no permiten que la comunicación sea deliberativa, pues los comentarios para ser atendidos o respondidos son seleccionados.

Ahora bien, una vez abordados aspectos como el concepto, las características y las fases del gobierno electrónico, también debemos examinar otro elemento propio de la política de gobierno electrónico, como son las relaciones que surgen en el marco de desarrollo de las estrategias del gobierno electrónico, específicamente las que involucran a la ciudadanía y los distintos niveles e instancias gubernamentales que se encargan de desarrollar tales estrategias.

Los autores Massal & Sandoval (2010), citando al historiador François-Xavier Guerra, señalan que los procesos históricos de desarrollo democrático nunca han priorizado en el

reconocimiento de la ciudadanía como un componente importante en la construcción de tal desarrollo; puesto que estos procesos se han centrado principalmente en la construcción de otras nociones como la soberanía del Estado y luego es que se ha pensado en la ciudadanía y en la democracia. En el caso de la revolución tecnológica, señalan que en sus inicios no fue diferente y está también ha olvidado a la ciudadanía como actor fundamental.

Pero, también comentan los autores referenciados, que la organización final de lo que hoy conocemos como gobierno electrónico ha procurado identificar e involucrar al ciudadano como un actor importante en las relaciones que se crean en ese contexto. Así, además de participar la ciudadanía en la relación que se crea en el marco del gobierno electrónico, participan también el Estado y las empresas. Esta identificación de actores en el gobierno electrónico está basada en los vínculos del gobierno con su mismo entorno público, del gobierno con las empresas y del gobierno con el ciudadano, dependiendo del vínculo serán las características del proceso de implementación de estrategias del gobierno electrónico.

Lo anterior quiere decir, que no todas las estrategias que se utilizan en el marco de la política pública de gobierno electrónico de un país pueden dirigirse a cualquier actor, dependiendo del actor, se establecen los vínculos y así las formas de implementación de las herramientas tecnológicas en las que el actor puede interactuar con el Estado y sus diferentes estamentos. En ese sentido establecen Ortiz & Flórez (2017) que, el proceso de caracterización de los actores involucrados y/o beneficiados por la política es fundamental para que la implementación de la misma alcance los objetivos que se ha planteado.

De acuerdo con la revisión de literatura realizada, la pregunta de investigación: ¿Cómo ha sido el proceso de implementación de los mecanismos de la política pública nacional de

gobierno digital en los procedimientos y trámites adelantados por medio de las TIC en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias?, se responderá en el trabajo concentrándose en las dimensiones del modelo participativo y colaborativo del gobierno digital analizadas.

2. SEGUNDO CAPÍTULO: FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL EN COLOMBIA: UN MODELO PARTICIPATIVO Y COLABORATIVO

2.1. DEL GOBIERNO EN LÍNEA AL GOBIERNO DIGITAL

Es importante empezar este capítulo señalando que, a partir del mes de abril del año 2018, la Política Pública de gobierno electrónico en Colombia, evolucionó de Gobierno en Línea a Gobierno Digital. De acuerdo al Manual para la implementación de Gobierno Digital del MinTIC (2018) fueron varias las razones que llevaron a realizar el cambio de política de gobierno en línea al de gobierno digital, entre ellas, que el país avanzaba rápidamente al desarrollo de una economía digital, en donde eran importantes factores como el conocimiento, la digitalización y la interconexión de redes de información, factores que impulsaban el desarrollo de las sociedades actuales.

Además de lo anterior el Estado sustentó este cambio en cuanto, a que primero, el enfoque de la política de gobierno en línea estaba centrado en el ciudadano, mientras la de gobierno digital se enfoca en que la política misma sea impulsada por este; segundo, con la política de gobierno digital se busca generar valor público más allá de una simple aplicación de TIC; tercero, esta política se acopla a los esfuerzos del Estado en la creación de un modelo integrado de planeación y gestión, de tal forma que la política de gobierno digital colabore con la ejecución de otras políticas, evitando un desgaste mayor del Estado; cuarto, con la información pública gestionada en el marco del gobierno digital, se establecen ciudades y territorios inteligentes; y quinto, el gobierno digital es una política que atiende recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el desarrollo

Económico – OCDE, con el fin de lograr una administración pública moderna cuya motivación sea el ciudadano y sus necesidades.

Además, señala el documento citado que, el gobierno digital no implica que las entidades deban empezar de cero, sino que continuaran a partir del punto en el que desarrollaron sus avances en la estrategia de gobierno en línea, específicamente en los componentes de TIC para la gestión, servicios, gobierno abierto y seguridad y privacidad de la información.

En vista de lo anterior y en consonancia con la pregunta de investigación, el análisis del marco legal de la política de gobierno digital se realizará identificando aquellas normas que hacen parte del ordenamiento jurídico y que permiten el desarrollo de la e-participación y la e-gobernabilidad, en los procesos de la Administración Pública a nivel nacional.

2.2. MARCO LEGAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE GOBIERNO DIGITAL

La política pública de Gobierno Digital está constitucionalmente fundamentada en el artículo 133 de la Constitución de 1991, esta norma además de señalar cuales son las 3 Ramas del Poder Público, establece que, aunque estas tengan funciones separadas deben colaborar armónicamente. La política de Gobierno Digital puede encausar las herramientas y estrategias que se requieren para lograr esa colaboración armónica a la que se refiere la norma constitucional.

Puesto que, el ámbito de aplicación de la Política de Gobierno Digital, son las entidades públicas contempladas en el artículo 39 de la Ley 489 de 1998, esta norma tiene por objeto regular el ejercicio de la función administrativa, determinando su estructura, los principios

y reglas básicas para la organización y funcionamiento de la Administración Pública. De acuerdo a esa norma estas entidades son: las entidades que hacen parte de la Rama Ejecutiva del Poder Público y todas las entidades de naturaleza pública que tengan a su cargo funciones administrativas o la prestación de servicios públicos a cargo del Estado. A grandes rasgos estas son: la Presidencia de la República, ministerios, departamentos administrativos, tanto a nivel nacional como a nivel territorial, superintendencias, gobernaciones, alcaldías, asambleas departamentales y concejos distritales y municipales.

En cuanto a la implementación de esta política en la Rama Judicial y en la Rama Legislativa, dicho proceso se regirá por los principios rectores señalados en el artículo 209 de la Constitución Política: referentes a la de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Ahora bien, como se señaló en el acápite precedente, a partir del año 2018 la política de gobierno electrónico, dejó de ser de Gobierno en Línea para cambiar a Gobierno Digital, cambio que trasciende más allá de la sola denominación, pues como se indicó el gobierno digital busca involucrar al ciudadano en la construcción de la política misma y a partir de allí se procura garantizar su participación en los procesos estatales, para lo cual su marco legal se corresponde con la consignación de herramientas jurídicas que garanticen el puente de comunicación transparente y pública entre la ciudadanía y el Estado, y entre las mismas entidades públicas. Esta característica particular de la política de gobierno digital significa que la misma está desarrollada a partir del modelo de gobierno electrónico participativo y colaborativo, noción cuyo análisis se abordó en el primer capítulo, determinándose que las

políticas de e-gobernanza concebidas bajo este modelo, le apuntan a la puesta en marcha de las metas o fines del Estado con la participación ciudadana en esos procesos.

Teniendo presente lo anterior, resultó conveniente examinar el marco legal que desarrolla las estrategias de gobierno digital, pero no para realizar un simple recuento normativo, sino para precisar cuáles son las directrices que, desde la legislación relacionada, deben tenerse en cuenta en el proceso de implementación de la política de gobierno digital en las entidades estatales.

A continuación, se relaciona el marco legal anunciado:

Marco legal que regula la implementación de la política de Gobierno Digital en las entidades públicas	
Ley/ Decreto/Resolución	Contenido relacionado con la implementación de la política pública de Gobierno Digital
Ley 962 de 2005	Ley Anti trámite que reguló la racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos estatales y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. Esta fundada en los arts. Constitucionales 83 (las actuaciones de particulares y autoridades públicas deberán ceñirse a los postulados de la buena fe y esta se presume), 84 (Cuando un derecho o una actividad hayan sido reglamentados de manera general, las autoridades públicas no podrán establecer ni exigir permisos, licencias o requisitos adicionales para su ejercicio), 209 (la función pública está al servicio de los intereses generales) y 333 (prohibición de exigir permisos o requisitos previos para ejercer la actividad económica y la iniciativa privada).
Decreto 1151 de 2008	Establece los lineamientos generales de la Estrategia Gobierno en Línea y reglamentó parcialmente la Ley 962 de 2005.

	<p>El objetivo de esta Estrategia es la de Línea contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, transparente y participativo, a través de una mejor prestación de servicios a los ciudadanos y al sector productivo por medio del aprovechamiento de las TIC.</p>
Ley 1712 de 2014	<p>Ley de transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y su objeto es regular el ejercicio de este derecho a través de procedimientos y la consignación de las reglas de excepción a la publicidad de información.</p> <p>La señalada norma introduce en nuestro ordenamiento jurídico el principio de máxima publicidad para titular universal, el cual consiste en que toda información en posesión, bajo custodia de un sujeto obligado es pública y no podrá ser reservada o limitada sino disposición constitucional o legal, de acuerdo con la ley.</p>
Decreto 1078 de 2015- Decreto único sectorial	<p>Este decreto se define como el decreto único reglamentario del sector de las TIC y define la estructura de dicho sector, indicando cuales son las distintas entidades que las conforman y estableciendo sus funciones transversales y coordinadas en relación con la implementación y desarrollo de las TIC. La autoridad máxima del sector TIC es el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p>
Decreto 415 de 2016	<p>"Por el cual se adiciona el Decreto Único reglamentario del sector de la Función Pública, Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con la definición de lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones"; el cual exhorta a las entidades territoriales a adoptar lineamientos que las entidades estatales deben tener en cuenta para el fortalecimiento institucional y ejecución de los planes, programas y proyectos de</p>

	tecnologías y sistemas de información en la respectiva entidad.
Decreto 1413 de 2017	<p>Adicionó el título 17 a la parte 2 del libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente el capítulo IV del título 111 de la Ley 1437 de 2011 y el artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, estableciendo lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales.</p> <p>La adición normativa que realizó al DUR-TIC de 2015 incluyó los diversos servicios ciudadanos digitales básicos que deben las entidades públicas prestar a la ciudadanía, estos son: servicio de autenticación biométrica (Es aquel que permite verificar y validar la identidad de un ciudadano colombiano por medio de huellas dactilares contra la base de datos biométrica y biográfica de la Registraduría Nacional del Estado Civil, servicio de autenticación con cedula digital, servicio de autenticación electrónica, servicio de carpeta ciudadana y el servicio de interoperabilidad.</p>
Decreto 1008 de 2018	<p>Establece los lineamientos de la política de Gobierno Digital y reemplaza el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, el cual es Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, norma a la que ya antes nos referimos.</p> <p>El aspecto más importante que desarrolla esta norma es la estructura de la política, la cual consta de componentes y habilitadores transversales, direccionados por lineamientos y estándares, por medio de los cuales se desarrollará.</p> <p>Los componentes de Gobierno Digital son dos: TIC para el Estado y TIC para la sociedad, el primero busca mejorar el funcionamiento de la Administración Pública a través del uso de las TIC, y el segundo busca fortalecer la relación entre</p>

	Estado y ciudadanos por medio de la apertura y aprovechamiento de los datos públicos, el desarrollo de productos y servicios públicos, la participación ciudadana en el diseño de normas y políticas y la identificación y solución de problemáticas comunes.
Decreto 612 de 2018	Señala las directrices que deben seguir las entidades para integrar los planes institucionales y estratégicos a su Plan de Acción, los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción: Plan Institucional de Archivos de la Entidad –PINAR, Plan Anual de Adquisiciones, Plan Anual de Vacantes, Plan Estratégico de Talento Humano, Plan Institucional de Capacitación, Plan de Incentivos Institucionales, Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo, Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI, Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información. A través del Plan de Acción las entidades facilitarán y promoverán la participación de las personas en los asuntos de su competencia, en los términos señalados en la Ley 1757 de 2015.
Resoluciones y Directivas expedidas por las Autoridades de comunicaciones y tecnologías	
Resolución 3564 de 2015	Reglamenta los artículos 2.1.2.1.1, 2.1.1.2.1.11, 2.1.1.2.2.2, y el párrafo 2 del artículo 2.1.1.3.1.1 del Decreto 1081 de 2015. Dichos artículos se refieren a la definición de los lineamientos de publicación y divulgación de la información que deben atender los sujetos obligados, a las condiciones técnicas que debe atender ese Ministerio para la publicación de datos abiertos, a las directrices de accesibilidad de la población en situación de discapacidad y al deber de

	los sujetos obligados (entidades y particulares que cumplen funciones públicas o prestan servicios públicos) de disponer en su sitio web oficial de un formulario electrónico para la recepción de solicitudes.
Acuerdo 003 de 2015	Este Acuerdo fue expedido por el Archivo General de la Nación por medio del cual esa entidad definió lo lineamientos generales que deberán tener en cuenta las entidades del Estado para la gestión de documentos electrónicos generados por el uso de medios electrónicos. En ese sentido el mencionado Acuerdo define lo que son los expedientes electrónicos, el archivo de estos, los documentos electrónicos de archivo, el foliado de estos y sus características, los elementos del expediente electrónico, las garantías de conservación y la disponibilidad de los documentos electrónicos de archivo.

Tabla1. elaboración propia.

2.2.1. DOCUMENTOS OFICIALES QUE DELIMITAN LOS LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL

- DOCUMENTO CONPES 3072 DE 2000

El Documento Conpes 3072 de 2000 expedido por el Departamento Nacional de Planeación (2000) es el primer documento oficial emitido por el Estado colombiano direccionado en la construcción de una Agenda de Conectividad, es decir es la primera forma que tomó la política de gobierno electrónico en nuestro país.

Es importante resaltar que el momento histórico en el que se emitió dicho documento, Colombia entraba al nuevo milenio aún sumergida en el conflicto armado con importantes repercusiones políticas y altos costos sociales, y por ello es importante tener en cuenta el contexto histórico al momento de emisión de dicho documento, pues esta política de agenda de conectividad se construyó en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002 “Cambio para Construir la Paz”, con el objetivo de masificar el uso de la TIC con el fin de hacer más competitivo al sector productivo nacional, modernizar los procesos de las instituciones públicas y gubernamentales y socializar el acceso a la información.

El Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002 o Ley 588 de 1999 planteó como uno de sus objetivos estructurales el desarrollo de la infraestructura colombiana de la información, por ejemplo, con esta norma se ideó una estrategia contra la corrupción fortaleciendo los Sistema de información y control de la Gestión pública y modernizando al Estado, dicho fortalecimiento tendría lugar con la implementación de las TIC en tales procesos.

El Documento Conpes 3072 estableció la definición de políticas para fomentar el uso de las TIC como una oportunidad del país para acelerar su desarrollo. En dicho documento se examinaron los antecedentes de esta política y se señaló que las iniciativas más serias en esta materia, antes de la expedición de este documento fue la creación en el año 1997 del Consejo Nacional de Informática, luego este órgano creó un Plan Nacional de Informática, denominado “Lineamientos para una Política Nacional de Informática”, sin embargo, señala el mismo documento que hasta ese momento los logros de las metas de ese Plan habrían sido bajas.

De acuerdo al Documento Conpes, la situación de ese momento, (en el país de acuerdo con indicadores de la Sociedad de la Información), Colombia presentaba, un retraso en

comparación con la tendencia mundial en aspectos de infraestructura computacional e infraestructura social, pero tenía cierto grado de desarrollo en infraestructura de la información. La primera, según lo indicado en el mismo Documento Conpes es la capacidad de un país para recibir, manipular y transmitir información digital a través de computadores personales y el Internet, la segunda, es la capacidad que tienen los ciudadanos de aprovechar las TIC. La infraestructura de la información es la capacidad de recibir y enviar información en formatos de voz, texto y video, a través de líneas telefónicas, aparatos de radio, de televisión, fax, teléfonos celulares cubrimiento de televisión por cable/satélite y costo de llamada local.

El Documento Conpes describe 6 estrategias de la “Agenda de Conectividad: El Salto a Internet”, estas son:

Estrategia	Objetivo de la Estrategia
1. Acceso a la Infraestructura de la Información · Fortalecer la infraestructura nacional de telecomunicaciones. ·	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la infraestructura nacional de telecomunicaciones. - Ofrecer acceso a las tecnologías de la información a la mayoría de los colombianos, a costos más asequibles.
2. Uso de TI en los procesos Educativos y Capacitación en el uso de TI	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el uso de las tecnologías de la información como herramienta educativa. - Capacitar a los colombianos en el uso de las tecnologías de la información. - Fortalecer el recurso humano especializado en el desarrollo y mantenimiento de tecnologías de la información. - Sensibilizar a la población sobre la importancia del uso de las tecnologías de la información.
3. Uso de TI en las Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la competitividad de las empresas nacionales a través del uso y apropiación de las tecnologías de la información.

4. Fomento a la Industria Nacional de TI ·	- Crear ambientes favorables para el desarrollo de la industria de tecnologías de la información.
5. Generación de Contenido	- · Promover la industria nacional de contenido. - Colocar el patrimonio cultural colombiano en línea. - Apoyar la generación de contenido y servicios en línea.
6. Gobierno en Línea	- Mejorar el funcionamiento y la eficiencia del Estado. - Mejorar la transparencia del Estado y fortalecer el control social sobre la gestión pública. - Fortalecer la función del Estado de servicio al ciudadano a través del uso de tecnologías de la información.

Tabla 2.**Fuente** Documento Conpes 3072/2000

Como se puede observar la Estrategia “Gobierno en Línea” era la llamada a desarrollar la gobernanza electrónica, ya que se constituyó para que a través de su desarrollo se lograra la modernización del Estado haciendo del sector público más eficaz, transparente y al servicio del ciudadano, los medios favorables para conseguir el objetivo de modernización estatal eran: un cambio cultural, un marco legal acorde con la estrategia, cooperación institucional y la estandarización y reestructuración interna.

Los programas y autoridades responsables del desarrollo de la Estrategia del Gobierno en Línea fueron:

El primer programa que se consignó en el Documento Conpes fue uno que respondiera a la creación de una Intranet² Gubernamental, por medio de la creación de un portal de

² Una Intranet es un ambiente de computación heterogéneo que conecta diferentes plataformas de hardware, ambiente de sistemas operativo e interfaces de usuarios con el fin de permitir comunicación interrumpida, colaboración, transacciones e innovación. Fuente: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/10025/Capitulo3.pdf>

información y servicios gubernamentales y la capacitación en el uso de TIC a empleados públicos, la autoridad señalada responsable de ambos estos programas eran la Vicepresidencia y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El programa de Red de Información oficial para la evaluación y seguimiento de la gestión de entidades del Estado, se ejecutaría mediante la aplicación de TIC en el Gobierno para prestar un mejor servicio ciudadano, con la creación de un sistema de gestión presidencial y con la creación de un sistema de presupuesto nacional; las autoridades responsables de su realización eran la Contraloría General de la República, la Vicepresidencia de la República, la Secretaría Privada de la Presidencia y el Ministerio de Hacienda.

Para la ejecución de la estrategia “Gobierno en Línea” la Presidencia de la República (2000) emitió la Directiva Presidencial 002 de 2000, por medio de la cual estableció una serie de fases que se cumplirían para la implementación de las TIC en las entidades del sector público, estas fases son:

Fase 1. Promover información en línea a los ciudadanos. Su objetivo era suministrar información en línea de las entidades estatales a los ciudadanos y debía estar alcanzado este objetivo a más tardar el 31 de diciembre de 2000.

Fase 2. Ofrecer servicios y trámites en línea a los ciudadanos. El objetivo a alcanzar era la prestación de servicios, trámites y suministro de información y la fecha límite para su cumplimiento era el 31 de diciembre de 2001.

Fase 3. Contratación en Línea. El objetivo era lograr que los procesos de contratación del Estado se realizaran en línea, la fecha máxima de cumplimiento era el 30 de junio de 2002.

**- MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO
EN LÍNEA**

El Manual de Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea se estableció con el Decreto 1151 de 2008, dicho documento se concibió bajo el Programa de Agenda para la Conectividad del Ministerio de Comunicaciones, actual MinTIC, siendo este el responsable de coordinar la política y de la elaboración del referido Manual.

No obstante, a pesar de existir varias versiones, nos enfocaremos en el análisis de las versiones 2011 y 2015, puesto que, con la versión 2011 la política se encontró en completa operacionalidad y la versión 2015 fue la última efectuada bajo la estrategia de “Gobierno en Línea” antes de evolucionar a “Gobierno Digital”.

El propósito de la estrategia de Gobierno en Línea en esta versión 2011 era la de construir un Estado más eficiente, transparente y participativo que prestara mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad a través del aprovechamiento de las TIC, la meta del Modelo de Madurez de la Estrategia de Gobierno en Línea que expone este documento era que para el año 2012 se superara el Nivel Inicial de implementación de la política, para el año 2014 superar el Nivel básico, para el año 2017 superar el Nivel avanzado y para el año 2019 alcanzar al Nivel de mejoramiento permanente.

Bajo esta versión, la política se encontraba en el nivel inicial de madurez y se diseñaron sendos programas de tipo transversal, información, interacción y transformación, con los cuales se empezaría el proceso de implementación de las TIC en las entidades.

La versión 2015 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - República de Colombia, 2015) sufrió unas modificaciones serias que alejan significativamente a este Manual, en aspectos como estructura y contenido, de sus versiones previas. La primera modificación importante tiene que ver con que en la versión 2015 la regulación de la Estrategia de Gobierno en Línea, vino a ser unificada bajo el mandato del Decreto 1078 de 2015, norma a la cual ya nos referimos antes y sobre la cual se indicó como su objetivo, la regulación unificada del sector de las TIC. Ciertamente tanto la norma como la versión 2015 del Manual, definen una estructura un poco más sencilla para entender los componentes y criterios de implementación de la política.

Resumiendo 4 grandes componentes o propósitos que son los que deberán adelantar gestiones las entidades de la Administración Pública para la implementación de la política: TIC para gobierno abierto, TIC para servicio, TIC para la gestión y TIC para la seguridad y privacidad de la información.

- MANUAL DE GOBIERNO DIGITAL

El Manual de Gobierno Digital expedido por el Ministerio (2018) es la nueva versión del Manual de Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea, documento que en el punto inmediatamente anterior analizamos, pues como era de esperarse al evolucionar la política, cambió también el enfoque de guía y orientación de los documentos oficiales instrumentalizadores de la política. Este Manual de Gobierno Digital se encuentra regulado por el artículo 2.2.9.1.2.2 del Decreto 1008 de 2018.

En dicho artículo se dispone que, para la implementación de la Política de Gobierno Digital las entidades estatales deberán aplicar el referido Manual, pues este define los

lineamientos, estándares y acciones que deben ser ejecutadas por las mismas, al ostentar la calidad de sujetos obligados con la implementación de la estrategia.

Uno de los primeros aspectos que toca el Manual de Gobierno Digital es la razón de evolución de la estrategia de Gobierno en Línea a Gobierno Digital, estableciendo que la estrategia de Gobierno en Línea tenía tres enfoques claves: acciones centradas en las entidades del Gobierno, presencia web del Estado a través de sus entidades y priorización de la información en línea en las web de las entidades; y aunque fueron muchos los logros en materia de eficiencia en la gestión por parte de las entidades con el desarrollo de esa estrategia, era innegable que la evolución social y las nuevas tendencias de satisfacción del cliente planteaban nuevos retos al Estado, siendo necesario que este adoptara una estrategia de gobernanza electrónica acorde con las nuevas tendencias de la comunicación y de la información.

Ahora bien, en cuanto a la forma de implementación de la política el Manual indica que dicho proceso consta de tres pasos: planear, implementar y medir la política, pasos que deben integrarse al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

En el primer paso la entidad debe revisar planes estratégicos de la entidad, tales como el plan de desarrollo municipal o departamental, proyectos, iniciativas o políticas de cualquier naturaleza (trabajo, educación, salud, vivienda, etc.) cuyo desarrollo dependa de la aplicación de las TIC, luego de identificados se debe priorizar en su ejecución estableciendo un tiempo, recursos y costos.

Una vez identificados se debe revisar el estado de gestión y el desempeño institucional de los mismos y establezca como las TIC pueden impulsar esos proyectos o políticas, lo

siguiente es revisar el estado de implementación del Marco de referencia de Arquitectura Empresarial, este marco de arquitectura, según el Manual, es una práctica estratégica que busca que las entidades se analicen de forma integral desde diversas perspectivas, con el fin de evaluar su estado actual y diseñar la forma en que deben transformarse, esto se realiza aplicando el formato de autodiagnóstico disponible en la página web del MIPG (Página web del Departamento Administrativo de la Función Pública), el siguiente paso es revisar el estado de implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información – MSPI, para identificar el avance también se debe autoevaluar a la entidad en la página web antes indicada, dependiendo de los resultados se deberán adelantar las actividades o proyectos tendientes a la implementación del Modelo de seguridad; posteriormente debe identificar cuales servicios de los descritos en el Decreto 1413 de 2017 presta la entidad, para luego establecer las metas para implementar los que falten.

Una vez realizado lo anterior, la entidad debe a partir de los proyectos, planes o políticas identificados al inicio de la etapa de planeación, organizarlos cronológicamente en términos de tiempo y recurso para plasmarlos en el Plan Estratégico de Tecnología – PETI (Departamento Nacional de Planeación -DNP, 2018) y en el Plan de Seguridad de la Información.

Finalmente se debe formular o actualizar el PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad, en el PETI se plasman todas las políticas y proyectos relacionados con las TIC que se identificaron y organizaron, la forma de desarrollarlas e indicadores de seguimiento para evaluar el avance de ambos planes; el PETI es la herramienta de implementación de la Estrategia de Gobierno Digital en la respectiva entidad. Es claro que, si el PETI ya existía

bajo la vigencia del Manual anterior, este debe ser actualizado y armonizado con los componentes novedosos que disponga el Manual de Gobierno Digital.

En la siguiente etapa de implementación se van a desarrollar los proyectos y actividades incorporadas al PETI de acuerdo al cronograma en él también establecido, para ello se debe contar con la participación ciudadana, por lo que los mecanismos, tales como proyectos, actividades iniciativas, para lograrlo, deben consignarse y gestionarse de igual forma en el PETI.

En la última etapa, que es de medición, a partir de los indicadores de seguimiento que se establecieron en el PETI y en el plan de seguridad, la entidad se debe autoevaluar, así mismo debe realizar las pruebas de autoevaluación a través del formato del FURAG (Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión) y el autodiagnóstico en materia de seguridad digital.

3. TERCER CAPÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE GOBIERNO DIGITAL EN LA ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

En este tercer capítulo, se pretende resolver la pregunta problema de la investigación la cual es: “¿Cómo ha sido el proceso de implementación de los mecanismos de la política pública nacional de gobierno digital en los procedimientos y trámites adelantados por medio de las TIC en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias?”; para ello además de tener en cuenta el marco referencial abordado en el primer acápite y el marco legal que se examinó en el segundo capítulo, a continuación se sistematizará la información obtenida en

la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, que se le aplicaron a tres funcionarios de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, con la finalidad de verificar como ha sido el proceso de implementación de la política de gobierno digital en esa entidad y si en dicho proceso de implementación se han tenido en cuenta los conceptos y normas expuestas en los dos acápites anteriores.

Precisado lo anterior, a continuación, se describe el perfil de los funcionarios entrevistados y el cargo en el cual se desempeñan en la entidad, para establecer su cercanía con el proceso de implementación de la política:

Nombre: Carlos Andrés Cuesta Yepes
Perfil: Ingeniero de sistemas de la Universidad San Buenaventura de Cartagena de Indias Especialista en Redes y comunicaciones de la Universidad del Norte de Barranquilla Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Cartagena Doctorante en Gestión de la Alta Gerencia de la Universidad de los Andes
Cargo en la Alcaldía Distrital de Cartagena: ex Director de la Oficina Asesora de las TIC de la Alcaldía de Cartagena

Tabla 1.

Nombre: Rony Hernández
Perfil: Ingeniero de sistemas egresado de la Corporación Universitaria Rafael Núñez

<p>Especialista en Telecomunicaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar</p> <p>Especialista en Contratación Estatal de la Universidad de Medellín</p>
<p>Cargo en la Alcaldía Distrital de Cartagena: Contratista de la oficina de Informática de la Alcaldía de Cartagena</p>

Tabla 2.

<p>Nombre: Luz Marlene Andrade</p>
<p>Perfil: Economista de la Universidad de Cartagena</p> <p>Especialista en finanzas de la Universidad Tecnológica de Bolívar</p>
<p>Cargo en la Alcaldía Distrital de Cartagena: Contratista de la unidad de plan de desarrollo de la Secretaría de Planeación Distrital</p>

Tabla 3.

En el siguiente acápite se procederá a analizar la información recolectada en las entrevistas, el protocolo de las mismas y las respuestas se encuentra en el Anexo 1.

3.1. METODOLOGIA DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A

FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE CARTAGENA

Con la aplicación del instrumento de la entrevista semiestructurada se obtuvo información sobre el proceso de implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía de Cartagena a partir de la experiencia de funcionarios de la Oficina de Informática y de TIC y de la Secretaria de Planeación, dependencias que están encargadas

de ejecutar en primera instancia, las estrategias de la política mediante un proceso de coordinación con otras dependencias de esa entidad y con las autoridades a nivel nacional.

Es menester indicar que de acuerdo con Díaz *et al* (2013), la entrevista semiestructurada se caracteriza porque las preguntas son mixtas, es decir se componen de preguntas estructuradas y preguntas espontaneas, existen preguntas que son comunes para todos los entrevistados, pero otras son específicas dependiendo de sus calidades y competencias.

También debe precisarse que se estructuraron dos protocolos de entrevistas, con preguntas dirigidas para funcionarios de nivel directivo en la Oficina de informática y otro con preguntas dirigidas a funcionarios con nivel de empleados/contratista de esa misma dependencia y de la Secretaria de Planeación; las entrevistas se realizaron el día 19 de diciembre de 2019 en las instalaciones de la Alcaldía Distrital, siendo el alcalde encargado de la ciudad, el Dr. Pedrito Pereira.

3.1.1. ANALISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE CARTAGENA

De la información obtenida con las entrevistas aplicadas se puede observar que han existido retrasos en la implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía Distrital, aunque se reconoce por parte de los funcionarios entrevistados, la importancia que significa su implementación para la ciudadanía en la participación de los procesos de esa entidad y para el desarrollo de esos mismos procesos, por tratarse precisamente de la entidad encargada de la dirección y administración económica, social y territorial de la

ciudad de Cartagena, las acciones que podrían abarcarse con mayor inclusión desde las estrategias de tecnología y comunicación que pretende la política de gobierno digital, son pocas y no han resultado eficaces.

Pues al corroborar la información aportada por el Jefe de la oficina asesora de informática de la entidad, sobre la presentación del proyecto de acuerdo 194 de diciembre de 2019, ante el concejo distrital, cuya finalidad era la implementación y creación de la política Pública de Tecnologías de la información y Comunicaciones (TICS) del Distrito, pero como se constató en la página web de esa corporación, el proyecto no fue aprobado.

Esta falta de implementación de la política, significa que no ha habido un agotamiento adecuado de las dos fases del proceso de implementación que preceptúa el Manual de Gobierno Digital y todo el marco legal: autoevaluación y evaluación y seguimiento; pues consideramos que la autoevaluación en el FURAG puede dar lugar a un resultado subjetivo puesto que es la misma entidad la que se está calificando.

En este punto debemos indicar y de acuerdo al marco legal analizado, para la implementación de la política pública de gobierno digital las entidades deben adelantar una gestión específica la cual implica la estructuración de varios documentos que se erigen como herramientas transversales del proceso de implementación, como son: el PETI (Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones), el Plan de Seguridad y privacidad de la información y el reporte oficial del FURAG, los cuales una vez desarrollados por la respectiva entidad deben ser allegados al MinTIC y al Depto. de la Función Pública, al ser ambas entidades las encargadas de vigilar el proceso de implementación de la política.

A grandes rasgos, la verificación que debe hacer la autoridad nacional sobre el proceso de medición de implementación de la política consiste en dos etapas, una de autodiagnóstico, sobre al cual hemos hecho referencia al examinar lo preceptuado en el Manual de Gobierno Digital del año 2018 y que se encuentra reglamentado por el artículo 2.2.9.1.2.2 del Decreto 1008 de 2018; y una etapa de seguimiento y evaluación.

Es importante destacar que, en la página web del MinTic se revisó el Índice Gel Territorial del año 2018, en el cual no se evidenció la elaboración por parte de la Alcaldía Distrital de Cartagena de los documentos PETI y del Plan de Seguridad, así como el de Arquitectura Empresarial, situación que resulta en una inconsistencia, pues como se pudo observar en dicha página web, existe una evaluación y medición de la gestión de la implementación de la política de gobierno digital para la Alcaldía Distrital, pero al consultar a los funcionarios estos corroboraron que esos documentos no se encontraban desarrollados.

Tal circunstancia, consideramos debería verse reflejada en una calificación menor que la presentada en los datos oficiales que se pueden obtener en las páginas oficiales del Ministerio TIC y del Departamento Administrativo de la Función Pública, pues la estructuración del PETI y del Plan de seguridad hacen parte del proceso de implementación de la política y aún más importante son engranajes del Sistema de Control Interno que debe presentar toda entidad pública, precisamente para lograr garantizar acceso a la información pública, transparencia en los trámites, procedimientos y en la prestación de servicios y seguridad en el manejo de datos sensibles de los ciudadanos.

La Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, aparece enlistada en la casilla número 246 del documento Excel, visible en el link de la página web del Ministerio TIC y tiene para

cada uno de los indicadores de seguimiento un valor de 0 a 100, ello nos permite inferir que para que el MinTIC hubiere realizado tal evaluación del proceso de implementación de la política en esa entidad, esta ha debido de realizar el autodiagnóstico con el reporte oficial del FURAG como parte del proceso de seguimiento y evaluación que debe efectuar el MinTIC anualmente, reporte que se realiza en la página web habilitada para ello por el Departamento Administrativo de la Función Pública, sin embargo en el respectivo portal web no es posible encontrar el reporte correspondiente a la Alcaldía Distrital, y en las entrevistas semiestructuradas que se les realizaron a los funcionarios de la Alcaldía Distrital de Cartagena, estos indicaron que de momento no existe el reporte del FURAG o el PETI.

Es importante recalcar entonces, que existe una obligación legal en cabeza de las autoridades públicas de implementar la política de gobierno digital, y es claro que nuestro país no ha sido ajeno al reconocimiento de la importancia que tiene la implementación de las políticas de e-gobernanza en los procesos de la administración pública, pues el tener la política de gobierno digital, es prueba de que el Estado colombiano ha procurado avanzar con la tendencia mundial.

Sin embargo, resulta evidente que existen casos de entidades que no han podido implementar la política de gobierno digital, como el caso de la Alcaldía Distrital de Cartagena. Circunstancia que priva a la ciudadanía y a la misma administración distrital de las ventajas en términos de crecimiento económico que en otros escenarios ha tenido la implementación de plataformas tecnológicas en diversos procesos estatales, como las compras públicas, la creación de nuevas instituciones y la cercanía entre la ciudadanía y el Estado.

La verificación del caso puntual de la Alcaldía Distrital de Cartagena y su proceso de gestión e implementación de la política de Gobierno Digital, nos permitió comprobar que existen fallas en la implementación de la política en esa entidad, y que el control que sobre ello debería hacer el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través de sus dependencias correspondientes, no logra articular aún un correcto proceso de coordinación y verificación en el cumplimiento de la implementación de la política.

Es posible entonces considerar que la falta de gestiones coordinadas y de direccionamiento adecuado desde la autoridad nacional para la implementación de la política es una causa que ha retrasado este proceso, pero en definitiva no es la única, pues, no es posible dejar de mencionar que desde hace más de 7 años la ciudad atraviesa una fuerte crisis de gobernabilidad, que ha implicado el paso de numerosas administraciones por el Palacio de la Aduana, sede de la Alcaldía Distrital, que ha significado una discontinuidad de los procesos en todos los ámbitos importantes para la ciudad, como por ejemplo en lo social, en lo económico y cultural; ello ha puesto de presente también la brecha que existe entre las posibilidades económicas de sus habitantes, lo que en definitiva se materializa en la vulneración de los derechos fundamentales de la ciudadanía.

Ante esto, la crisis de gobernabilidad de la ciudad y la falta de coordinación entre la Alcaldía Distrital y el MinTic, pueden considerarse como posibles explicaciones para el estado de retraso del proceso de implementación de la política.

Por supuesto, si bien es claro que las estrategias de Gobierno Digital recién empezaron en el año 2018, el proceso articulado a la política de Gobierno en Línea viene concretándose desde principios del 2000 a nivel nacional, de acuerdo al estudio que se hizo de los Documentos CONPES como instrumento gestor de la política TIC en Colombia, por

lo que la nueva introducción de acciones que haya podido hacer la política de Gobierno Digital, no pueden ser la excusa que justifique el evidente atraso que en términos de gestión e implementación tiene la política TIC en la Alcaldía de Cartagena. Atraso que es palpable desde las mismas consideraciones de los funcionarios entrevistados, pues aclararon que no han recibido capacitaciones sobre el proceso de implementación de la política y que en el Plan de Desarrollo 2016-2019 (Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias D.T. y C., 2016), es el único documento oficial de la Alcaldía Distrital de Cartagena que se ha encontrado que plantea medidas de acción para la implementación de políticas TIC.

Al examinar con más detenimiento el Plan de Desarrollo, se encuentra que el mismo presenta tres objetivos estratégicos: 1. superar la desigualdad, 2. adaptar el territorio para la gente y 3. Construir ciudadanía y fortalecer la institucionalidad.

Dentro del segundo objetivo estratégico, se estructuró el eje estratégico “Desarrollo económico incluyente” y a su vez este planteó la línea estratégica “Cartagena una ciudad para invertir”, en esta línea se propuso el desarrollo de varios programas, entre ellos el “Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación TIC” el cual va de la mano con las estrategias que pretende desarrollar la política de gobierno digital.

Dicho programa tiene por objeto aplicar conocimientos científicos como resultados de la investigación científica en la transformación de los sectores público y privado a través de la gestión empresarial, los procesos productivos y las estrategias de inversión en la ciudad en donde sea la ciudadanía quien resulte beneficiada con las nuevas tendencias tecnológicas, a este programa se le adjudicó una inversión de \$858.000.000 millones de pesos, para su desarrollo, en el Plan Plurianual de Inversiones 2016-2019.

Sin embargo, a pesar de la evidencia de existencia del Programa TIC en el Plan de Desarrollo Distrital, el Distrito no ha expedido ningún acto administrativo, directriz o regulación que afiance el desarrollo del mismo, salvo por el fracasado proyecto de acuerdo 194 de 2019.

Una posible solución para enfrentar la falta de implementación de la política; y teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional mediante el Decreto 415 de 2016 citado en el marco legal anteriormente examinado, estableció los lineamientos en materia de TIC para el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales, como pieza clave en la dinamización de la política pública de gobierno digital; puede ser la creación de una institucionalidad TIC para fortalecer, liderar, desarrollar, articular y trabajar de la mano con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de manera más rápida y eficiente.

En la siguiente grafica se condensan los pasos que se creen son necesarios para avanzar en el proceso de implementación de la política y que son consecuentes con los objetivos de la política misma:



Grafica 1. Propuesta para la implementación de la política en la Alcaldía de Cartagena. Fuente Elaboración propia.

Estos pasos a seguir requieren una clara reestructuración de las dependencias de la Alcaldía Distrital que se ocupan del tema de tecnología, información y comunicación, pero también con la creación de una guía en donde se condensen los procesos y procedimientos alineados con la política de gobierno digital, que las dependencias encargadas deberán adelantar. Pasos que deberán abordar como primera tarea la elaboración del PETI y del plan de seguridad para poder garantizar la transparencia, la participación ciudadana y la protección de la información.

4. CONCLUSIONES

Las evidencias que se presentan con las entrevistas realizadas a funcionarios de la entidad, nos permiten concluir que si existe una falta de implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía Distrital de Cartagena, cuyas causas se ubicaron en la falta de coordinación entre el MinTIC, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Alcaldía Distrital y en la itinerancia de las Administraciones que se han venido sucediendo por periodos cortos y con la intervención de diversos actores políticos con agendas propias, todo ello ha derivado en la falta de ejecución de los recursos correspondientes con las metas a ejecutar de la política que aunque de forma muy breve, se asignaron en el Plan de Desarrollo distrital 2016-2019.

Es claro que lo planificado en el proceso de formulación de la política no ha logrado estructurarse en la fase de implementación y es por esa razón que las evaluaciones sobre medición de implementación de la política y sobre el impacto en la ciudadanía de la misma, no son coherentes con la realidad.

No obstante, con la llegada de una nueva administración distrital, se espera una apropiación del tema desde lo jurídico con la intención de que se inicie el proceso de implementación y se superen las falencias e inconsistencias que se han corroborado.

Lo anterior es importante si visualizamos el panorama global de la e-gobernanza en el ámbito internacional y los aportes que se han comprobado implican para las administraciones públicas, además de la necesidad de que las entidades públicas, desde sus funciones constitucionales, construyan estrategias que acerquen su misión a las metas de

los ODS, por ser estas últimas, propósitos comunes que buscan garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía en un marco de equidad y justicia social.

5. ANEXOS.

Anexo 1.

Protocolo de entrevista semiestructurada:

- Preguntas directivas:**

1. ¿Para el proceso de implementación de la política de gobierno digital se realizó una caracterización de los usuarios de la ciudad para poder medir el posible impacto que tendría la misma en el ejercicio de sus derechos?
2. ¿Existen atrasos en la implementación de la política? Y si es así ¿Cuáles considera usted son las principales causas que no han permitido la eficiente implementación de la política?
3. ¿Cuáles son las dependencias de la Alcaldía Distrital obligadas por la ley a ejecutar la política de gobierno digital?
4. ¿Cree usted que la autoevaluación que se hace en el FURAG para medir la implementación de la política de gobierno digital puede considerarse como un instrumento objetivo de medición y por qué?
5. ¿Considera usted que la falta de gobernabilidad y la itinerancia en la continuidad de los procesos que se han presentado en los gobiernos de la ciudad han afectado procesos como por ejemplo la implementación de la política de gobierno digital?
6. ¿Considera usted que es posible que la implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía Distrital puede abordarse desde un enfoque sostenible y como cree usted que podría acogerse este componente de sostenibilidad en el marco de esta política?
7. ¿considera usted que la voluntad política de aquellos funcionarios con capacidad de implementador en materia de política pública, es un factor importante y necesario para la gestión y ejecución, de la política de gobierno digital?

Respuesta entrevista al Dr. Carlos Andrés Cuesta Yepes – ex Director de la Oficina de Informática de la Alcaldía Distrital.

1. Por supuesto, no hay ninguna política pública que se pueda realizar si no ha sido concertada con la ciudadanía, y con todos los actores, para el caso de la política pública de transformación digital, de tecnologías de la información y de las comunicaciones, el Distrito de Cartagena, lo concertamos con los ciudadanos, hicimos tres convocatorias, divididas por localidad, por las tres localidades que son la división política de la ciudad, y contactamos a todos los actores, es decir no se quedó ningún actor por fuera, es decir contactamos a líderes cívicos, instituciones educativas de educación superior, de educación media, convocamos a actores de nuestro gobierno, del gobierno departamental, del gobierno nacional, Cámara de Comercio, gremios, Fuerza Pública. Hicimos una convocatoria muy abierta de organizaciones de base; que nos permitió tener el sentir ciudadano, de todas las perspectivas y lo que hicimos fue que trajimos unos consultores muy importantes que estuvieron en el diseño de la política de gobierno digital nacional, y con la metodología co-crear que utiliza el Ministerio de las Tics, desarrollamos unos criterios, y esos criterios obedecieron a las necesidades puntuales que a nivel general tiene el Distrito de Cartagena.

Posterior a eso, ya con esos criterios definidos, empezamos a trabajar como desde el punto de vista de gobierno digital, de las tecnologías de la información y de las comunicaciones podíamos a empezar a dar soluciones a los problemas que se identificaron al definir los criterios generales y apuntando con gobierno digital y tecnologías de la información, como podíamos nosotros entrar a solucionar, allí

tenemos las evidencias, y esas evidencias se convirtieron en anexos del proyecto de acuerdo que implementaría la política pública y que fue radicado ante el Concejo Distrital de Cartagena.

2. Sobre la pregunta, que, si existen atrasos en la implementación de la política, quiero comentar que sobre la política de gobierno digital el Distrito de Cartagena está radicada ante el honorable Concejo Distrital, está surtiendo su respectivo trámite, ya el primer debate se surtió, se defendió, luego ahora se está a la espera a que se realice el siguiente debate y consideramos que antes del 31 de diciembre debe estar debidamente aprobada y sancionada por el alcalde. Consideramos que no hay atrasos que estamos en el tiempo justo, para que el próximo gobierno, al encontrar una política sancionada y con unos recursos garantizados en unos fondos de Tic, que se pretende crear con el proyecto de acuerdo y con una hoja de ruta clara, precisa, técnica, con unos fundamentos jurídicos, financieros, de empezar a hacer acciones e inversiones y transformaciones al interior de la Administración que permitan implementarla, entonces en este momento ese proceso está siguiendo su curso, por lo que consideraría que si hubo un atraso, fue en la visión que no se tuvo antes de esta política pública, pues debió implementarse 4 o 5 años atrás de la mano con el auge de la globalización y con el Gobierno nacional, y en ese momento el gobierno distrital debió entrar en el proceso, y aunque respetamos las decisiones de gobiernos anteriores y de mis antecesores en el cargo, ese es el único retraso que considero.
3. La política de gobierno digital indica que es la oficina encargada de tecnología quien la debe liderar con todo el respaldo y accionar del gobernante, en este caso del señor alcalde, así lo ha interpretado nuestro equipo jurídico y quien funja como

director de la oficina de tecnología o jefe de la oficina asesora de informática es la única que puede liderar y ejecutar esta política, es la persona que tiene el conocimiento técnico dentro de la Administración para traer tecnología dentro de los procesos y para entender cuáles son los lineamientos del gobierno nacional, y en el caso del distrito de Cartagena esta oficina adscrita al despacho del alcalde cuenta con todo su respaldo, y creo que es adecuado que sea quien funja en este cargo que hoy ostento yo, y que en el próximo gobierno sea cualquier otro funcionario que cuente con el perfil, y considero que este gobierno debe aprovechar este proyecto, darle sus propios matices pero seguir adelante con esta hoja de ruta que no es solo importante para la Administración, sino para la ciudadanía también.

4. Sobre si el FURAG realmente mide, nosotros tenemos una consideración y es que en todo proceso de política pública, en todo proceso de transformación, en donde se mide la calidad y en donde se busca el desarrollo continuo, la autoevaluación es un criterio fundamental para encontrar esos cuellos de botella y empezar a solucionar y generar acciones correctivas que permitan el mejoramiento, y también tomar unas acciones preventivas que te lancen alarmas cuando surja alguna anomalía en un proceso de medición. Para el caso nuestro el FURAG es instrumento fundamental que, si mide, es un instrumento objetivo, a pesar de que tiene un alto valor subjetivo pues somos los funcionarios quienes nos autoevaluamos, para eso existen las oficinas de control interno, que nos permiten ser aterrizados y ello nos permite evaluarnos de la manera más objetiva posible. Pero definitivamente la autoevaluación le da a una organización un punto de partida, una línea de base para poder ser más asertivos en las decisiones y en las inversiones que buscan el buen funcionamiento de los territorios.

5. Respecto a la falta de gobernabilidad que ha habido en el Distrito, si ha afectado estos procesos, como por ejemplo la implementación de la política, efectivamente yo considero que sí, las crisis institucionales y las crisis políticas que ha sufrido la ciudad en los últimos años, afectan cualquier proceso, no solo la implementación de una política pública, en este caso de transformación digital y de gobierno digital. Afecta todos los procesos, pues cada gobernante y sus equipos de trabajo, tienen su propio criterio y buscan darles su matiz personal o su matiz de gobierno a todas las acciones. Considero que, y como indicaba ahorita que todo este tipo de crisis de itinerancias en la gobernabilidad que ha habido en los últimos 10 años, han hecho que no se tenga una visión real de las cosas, muy seguramente si no se hubieran presentado estas crisis de pronto ya la política de gobierno digital estaría implementada. Esta administración escucho a los distintos actores con incidencia en el tema, para que indistinto al gobierno que esté en turno haya una hoja de ruta, unos lineamientos, una directriz de obligatorio cumplimiento que permita que los funcionarios indistintamente de su matiz político, deban cumplir con la implementación de estos proyectos que van a permitir que Cartagena se convierta en un territorio inteligente, que haya una política de gobierno digital clara y establecida que permita que el ciudadano esté más cercano a la administración.
6. sobre la pregunta de si es posible que esta política se maneje con un enfoque de sostenibilidad, por supuesto estoy totalmente convencido que cualquier proceso que se implemente en una organización y más en una entidad territorial, debe ir de la mano con un criterio de sostenibilidad en muchos sentidos, como la sostenibilidad financiera, que para nuestro caso se la va a dar la creación de un fondo de TIC, sostenibilidad jurídica, porque el marco del proyecto de acuerdo, cuando sea

aprobado le va a dar un soporte adecuado en lo jurídico, con todas las acciones del gobierno, con un lineamiento claro, obligatorio y con una trazabilidad fiscal que le va a dar a los próximos gobiernos la posibilidad de actuar desde el punto de vista político. También hay una sostenibilidad desde el punto de vista ambiental porque las inversiones en tecnologías van de la mano con un criterio que permita que seamos amigables con el medio ambiente, que pensemos en energías renovables, como la energía eólica, la energía fotovoltaica, que miremos todos los criterios verdes que hay en los diferentes estudios, el aprovechamiento de los bonos de carbono, el aprovechamiento de todos esos incentivos que hay en la normatividad colombiana, para que todas esas inversiones en tecnologías vayan de la mano con los criterios de cambio climático, los criterios de alertas temprana, el tema de desastres, para que exista un sello verde, todo ese tipo de inversiones que se van a hacer en seguridad ciudadana, en semaforización, de sensorica para mantenimientos inteligentes de estaciones de transporte masivo, en fin todo va a ser implementado bajo un criterio de sostenibilidad, eso es tener una ciudad inteligente, aprovechando la tecnología sin descuidar el medio ambiente.

7. Sobre la última pregunta, consideramos que la voluntad política es fundamental y el liderazgo que ejerzan los funcionarios llamados a liderar (sic) esto, es fundamental para sacar adelante la implementación de la política, gracias al liderazgo que nuestro equipo de trabajo ha tenido en cabeza de nuestro alcalde Pedrito Pereira, del mío propio y de todo el equipo de trabajo de la oficina de la oficina asesora de las Tic, ha sido fundamental para convencer tanto al gobierno nacional, al gobierno departamental, al mismo señor alcalde, convencerlo que esto es lo que hay que hacer, que esto es lo que la ciudadanía merece, tener una política que garantice

inversiones en el mediano plazo para convertirlo en un territorio inteligente, para convertirnos en una Administración mucho más eficiente de cara al ciudadano y que esa voluntad política se convence es con argumento, y nuestros argumentos han sido técnicos y ese liderazgo que hemos hecho, ha permitido convencer a la ciudadanía, al gobierno nacional. Esa voluntad política nos ha permitido hoy, traer recursos cercanos a los ocho mil millones de pesos para hacer una transformación de la Administración como tal, con equipos de nueva tecnología, software, hardware, con equipos de comunicaciones para que el Distrito de Cartagena se convierta en el primero en la costa y entre los tres primeros a nivel nacional con un soporte tecnológico, con un data center de una gran envergadura y espero que el nuevo gobierno que llega lo entienda así y pueda direccionar los recursos que se han conseguido gracias a la voluntad política del señor alcalde y al liderazgo de la oficina asesora de informática y que han apoyado estos proyectos que en estos once meses hemos desarrollado. Creemos que ese liderazgo y voluntad política nace desde lo técnico, lleva muchas variables, que dependerán de la Administración.

Preguntas empleadas de la oficina asesora de informática de la Alcaldía Distrital de Cartagena:

1. ¿Considera usted que los recursos destinados para la implementación de la política son suficientes? ¿Por qué?
2. ¿Ha recibido capacitaciones técnicas por parte de la Alcaldía Distrital, del MinTIC o del Departamento Administrativo de la Función Pública para desarrollar el proceso de implementación de la política de gobierno digital?

3. ¿Cree usted que la autoevaluación que se hace en el FURAG para medir la implementación de la política de gobierno digital puede considerarse como un instrumento objetivo de medición y por qué?
4. ¿Considera usted que es posible que la implementación de la política de gobierno digital en la Alcaldía Distrital puede abordarse desde un enfoque sostenible y como cree usted que podría acogerse este componente de sostenibilidad en el marco de esta política?

Respuestas de la Dra. Luz Marlene Andrade – Contratista de la unidad de plan de desarrollo de la Secretaría de Planeación Distrital

1. No son suficientes, de hecho, en el plan de desarrollo primero la gente, no se estipuló la inclusión de la política de gobierno digital como dimensión del MIPG. Se requiere que la administración entrante tome conciencia de la importancia de formular e implementar tanto la política de gobierno digital como todas las que hacen parte de MIPG, para garantizar una administración transparente e informada.
2. No. La alcaldía en convenio con la función pública ha hecho capacitaciones a algunos funcionarios que desafortunadamente no socializan con el resto de la dependencia a la que pertenecen los conocimientos adquiridos. Lo poco que conozco de gobierno digital es lo concerniente a las preguntas que se deben responder en el FURAG, pero no por capacitaciones recibidas.
3. Es un instrumento insuficiente debido a que cada ente territorial tiene sus realidades de aplicación lo que lo convierte en algo subjetivo. Como la política aún no ha sido diseñada no puede servir para medir una implementación por

consiguiente ese es el resultado que ha arrojado la autoevaluación en el distrito. Y aun sabiéndolo los funcionarios que pueden tomar la decisión de formular e implementar esta política, no se ha avanzado en aplicar las medidas correctivas de esta situación.

4. Claro que puede y debe abordarse desde un enfoque sostenible, en el momento que se establezcan las estrategias y herramientas que al aplicarse mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y de la sociedad en general, trayendo consigo efectos como: innovación en los trámites para las empresas, disminución en tiempos de atención, transparencia y acceso a la información, entre otros.
5. Totalmente, la voluntad política es factor de toma de decisión de los funcionarios es lo que saca adelante la implementación de las políticas públicas. Si existen funcionarios que no son comprometidos, aunque tengan muchos conocimientos y toma de decisión, no sacan adelante la gestión y ejecución de políticas.

Respuestas del Ing. Rony Hernández – Contratista de la oficina de Informática

1. No son suficientes los recursos apropiados en el presupuesto distrital para atender la implementación de la política de gobierno digital. No se le da el alcance ni la importancia que la política merece y siempre los recursos son limitados para su implementación.
2. En el año 2019, no se recibieron capacitaciones para desarrollar el proceso de implementación de la política de gobierno digital.
3. Considero que no es un instrumento objetivo de medición porque no existe el acompañamiento durante el proceso de autoevaluación de otra entidad que vigile o

brinde las garantías de que lo consignado en la autoevaluación es acorde con la realidad.

4. Debería poder abordarse desde un enfoque sostenible, pues si se revisan por ejemplo los ODS algunos se refieren a la Administración transparente como una forma de garantizar un acceso democrático a la información pública. Sin embargo, es claro que actualmente esa no es la realidad en el Distrito de Cartagena pues aún existen muchas carencias en cuanto a los proyectos que debe desarrollar la política. además, el tema de que la política sea sostenible es que esta debe articularse con los ODS,

- LISTA DE REFERENCIAS

- AGESIC - Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento. (2012). *Conceptos Básicos y Buenas Prácticas. e-Participación* . Obtenido de https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/2481/1/guia_eparticipacion_2012.pdf
- Aguilera Izaguirre , G. (2008). *Aplicación de las tecnologías de la información y conocimiento a la administración pública: El gobierno electrónico en México*. Obtenido de Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/4419/441942913008.pdf>
- Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias D.T. y C. (2016). *Plan de Desarrollo de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias D.T. y C. 2016-2019*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja>

&uact=8&ved=2ahUKEwj8OT3pdjiAhXjuFkKHVwsB2gQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.unicartagena.edu.co%2Ffiles%2F100%2FMarco-de-Referencia%2F16%2FPlan-Cartagena.pdf&usg=AOvVaw2Mb4FWs8OC39

- Alfaro A., R., Bustos R., G., González R., A., & Loroño A., J. (2005). *Introducción al Gobierno Electrónico: Actores y Dimensiones*. Obtenido de Ediciones Universitarias Valparaíso - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Chile: http://www.euv.cl/archivos_pdf/gobierno-electronico.pdf
- Bersano Calot de Flamerich, L. (2006). *Mejores prácticas de gobierno electrónico : indicadores actuales y su pertinencia en la E-Sociedad*. Obtenido de 1a ed. - Buenos Aires : el autor, 2006. 93 p. ; 28x20 cm. ISBN 987-05-0754-9 1. Gobierno Electrónico. I. Título CDD 004.678 : <http://comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/16/2013/02/1688.pdf>
- Chirino, C. (2015). *Políticas y experiencias de Gobierno Abierto en Argentina- Gobierno Abierto en la Administración Pública Nacional*. Obtenido de Gobierno Abierto en Argentina: http://gobabierto-cdmx.org.mx/bibliografia/2015_Políticas%20y%20experiencias%20de%20Gobierno%20Abierto%20en%20Argentina.pdf
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2018). *Reporte Industria Sector TIC-2017*. Obtenido de https://www.crcom.gov.co/recursos_user/reporteinindustria2017.pdf
- Cruz Rueda, E., & Elizondo Zenteno, M. D. (2016). *De los Objetivos del Milenio 2015 a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Vol.4 Nro. 36 (2016) octubre–diciembre págs. [20-36] <http://atenas.mes.edu.cu>: <http://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/245/418>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Metodología de Medición del Desempeño de Entidades Públicas - Versión I*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28737817/Metodologí+a+d+e+Medicio´n+del+Desempen~o+de+Entidades+Pu´blicas.pdf>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - ONU . (2013). *El gobierno eletrônico ayuda a incrementar la eficacia de los países* . Obtenido de <http://www.un.org/es/development/desa/news/administration/e-government-tanzania.html>
- Departamento Nacional de Planeación. (9 de Febrero de 2000). *Documento Conpes 3072*. Obtenido de República de Colombia - Departamento Nacional de Planeación - DNP: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3498_documento.pdf
- Departamento Nacional de Planeación -DNP. (Mayo de 2018). *Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones - PETI versión 3.0*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/OTSI/PETI%202015-2018%20V3.1.pdf>

- González Madrid, M. (2000). *Las políticas públicas: carácter y condiciones vinculantes*. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana-Izxpapalapa: <http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/Gonzalez-Madrid-Las-políticas-públicas-caracter-y-condiciones-vinculantes.pdf>
- Gutiérrez Ossa, J. A., Restrepo Avendaño, R. D., & Zapata Hoyos, J. (2017). *Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas desde los enfoques, fines y funciones del Estado*. Obtenido de Revista CES Derecho - Ponencia producto del proyecto de investigación: Perspectivas del conflicto, la política, los recursos naturales y la venciencia intermunicipal en la Subregión del Oriente Antioqueño desde las trampas del subdesarrollo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v8n2/v8n2a08.pdf>
- Instituto Danés de Derechos Humanos. (s.f.). *La guía de los derechos humanos a los ODS*. Obtenido de Objetivos, metas e indicadores: <http://sdg.humanrights.dk/es/goals-and-targets?page=4>
- Massal, J., & Sandoval, C. G. (2010). *Gobierno electrónico. ¿Estado, ciudadanía y democracia en internet?* Obtenido de Revista Análisis Político n°68 - Universidad Nacional de Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v23n68/v23n68a01.pdf>
- Mejía Jiménez, J. (julio de 2012). *Modelos de implementación de las políticas públicas en Colombia y su impacto en el bienestar social*. Obtenido de Artículo basado en trabajo de grado para optar por el título de Magíster en estudios políticos de la Universidad Pontificia Bolivariana: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/viewFile/1392/1361>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - República de Colombia. (2015). *Manual para la Implementación de la Estrategia Gobierno en Línea de la República de Colombia - versión 2015*. Obtenido de http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2018). *Manual para la implementación de Gobierno Digital*. Obtenido de http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/2018-05/articles-73081_documento.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2015). Obtenido de Declaración de compromiso con la Agenda POST-2015 -ODS- Gobierno en línea: Oportunidad para el desarrollo sostenible: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7929_agenda_ods.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Manual Estrategia de Gobierno en Línea*. Obtenido de http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MINTIC. (2017). *Indice GEL Territorial 2017*. Obtenido de <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-7651.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones- República de Colombia. (junio de 2011). *Manual 3.0 para la Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea en las Entidades del Orden Nacional de la República de Colombia*. Obtenido de http://viejoprograma.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/Presentaciones/Manual_GEL_V3_0__VF.pdf
- Naser, A., & Concha, G. (abril de 2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Obtenido de CEPAL - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) - ONU: <http://www.bivica.org/upload/gobierno-electronico.pdf>
- Naser, A., Ramírez Alujas, Á., & Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL - NACIONES UNIDAS: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41353/1/S1601154_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la C. (s.f.). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?* Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/achieving-the-millennium-development-goals/mdgs/>
- Ortiz Rentería, A. M., & Flórez Acero, G. D. (2017). *Colombia con las herramientas para un Gobierno en Línea Incluyente*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14189/1/COLOMBIA%20CON%20LAS%20HERRAMIENTAS%20PARA%20UN%20GOBIERNO%20EN%20LINEA%20INCLUYENTE...pdf>
- Pérez Zúñiga, R. (2015). *Análisis general del gobierno electrónico en México*. Obtenido de Universidad de Guadalajara - México: <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/253/376>
- Presidencia de la República de Colombia. (28 de agosto de 2000). *Directiva Presidencial No. 02*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3646_documento.pdf
- Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe - Red GEALC - Organización de los Estados Americanos - OEA. (2016). *Boletín e- Gobierno Red Gealc - 2016*. Obtenido de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=1caJ4tbHcpo%3D&tabid=1729>
- Rodríguez, R. A., Vera, P. M., Marko, I. B., Alderete, C. G., & Conca, A. G. (2015). *El Gobierno Electrónico y la Implementación de las TIC para brindar Nuevos Canales de Comunicación*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Ingeniería de

Software, 3(5): 187-196, ISSN 2314-2642 - Universidad Nacional de La Matanza-San Justo - Buenos Aires - Argentina:
<http://sistemas.unla.edu.ar/sistemas/redisla/ReLAIS/relais-v3-n5-187-196.pdf>

Restrepo, C. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública - COLOMBIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BUEN GOBIERNO*. Obtenido de OCDE:
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/colombia-implementando-la-buena-gobernanza_9789264202351-es

Sabatier, P., & Mazmanian, D. (enero de 1980). *The Implementation of public policy: a framework of analysis*. Obtenido de University of California:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-0072.1980.tb01266.x>

UNESCO. (2002). *El Gobierno Electrónico: Perfiles de países*. Obtenido de
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001276/127601s.pdf>

Villoria, M., & Ramírez Alujas, Á. (2013). *Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo: un análisis desde la teoría política*. Obtenido de VOLUMEN temático 2013 gobierno electrónico . PP. 69-103 Gestión y Política Pública:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v22nspe/v22nspea3.pdf>

NORMAS CITADAS:

- RESOLUCIÓN 3564 DE 2015
- ACUERDO 003 DE 2015
- DECRETO 1166 DE 2016
- LEY 1753 DE 2015
- DECRETO 415 DE 2016
- DECRETO 1413 DE 2017
- DECRETO 1008 DE 2018
- DECRETO 612 DE 2018
- DOCUMENTO CONPES 3072 DE 2000
- LEY 962 DE 2005
- DECRETO 1151 DE 2008
- LEY 1712 DE 2014
- DECRETO 1078 DE 2015 – DECRETO ÚNICO SECTORIAL
- DECRETO 1081 DE 2015 – DECRETO REGLAMENTARIO ÚNICO

