

Evaluación y recomendaciones

Gobernanza de la transformación digital del sector público colombiano

Evaluaciones principales

Diseñar una Estrategia de Gobierno Digital

Colombia transita actualmente el proceso de transformación más radical de los últimos 50 años. El Proceso de Paz, con la consecuente finalización del conflicto, está asociado a incomparables oportunidades para diseñar soluciones a problemas estructurales del país, como inequidad territorial, inclusión de personas desplazadas, marginalidad de ciertas comunidades, urbanización de tierras recuperadas y desarrollo económico de sus comunidades, entre muchos otros. Dichas oportunidades conllevan importantes beneficios sociales, económicos y de desarrollo que se esperan para los próximos años.

Durante más de 15 años, la Estrategia de Gobierno en Línea definió e implementó lineamientos claros que permitieron obtener capacidades organizacionales e institucionales importantes que resultaron en logros significativos en el nivel internacional en materia de datos abiertos y de participación digital ciudadana, y de lo que debe partir la nueva Política de Gobierno Digital. Entre otras prácticas, se elaboraron guías de implementación de gobierno en línea, se promovió una cultura de seguimiento y medición en las instituciones públicas, y se crearon ejercicios de innovación abierta, lo que impulsó el uso de plataformas digitales y apertura de datos gubernamentales por parte de varias entidades para fomentar la participación ciudadana. Asimismo, se sentaron buenas bases legales y regulatorias para el uso de las tecnologías digitales por parte del Estado y la sociedad, como las leyes de comercio electrónico y firma digital, de simplificación de trámites y procedimientos, de seguridad y privacidad digital, y de acceso y accesibilidad a la información pública.

Sin embargo, el actual marco normativo, como se enuncia en la Estrategia de Gobierno en Línea, representa un enfoque de gobierno electrónico y no de gobierno digital. Además, los servicios digitales en su mayoría reproducen procesos análogos, que reflejan la organización tradicional del sector público y no un diseño digital desde el momento mismo de su concepción, con base en las necesidades de los ciudadanos y según un enfoque impulsado por los ciudadanos (*user-driven approach*).

Las entidades públicas del orden nacional y territorial conocen la Estrategia de Gobierno en Línea y entienden la importancia estratégica de implementarla. Sin embargo, difieren de manera significativa en el aprovechamiento de soluciones existentes para la implementación, lo cual indicaría que tienen diferentes prioridades.

Se observó la existencia de un gran número de iniciativas en diferentes áreas que se ejecutan en forma paralela con cierta asignación de recursos para el desarrollo de la

Estrategia de Gobierno en Línea, sin que se aprovechen en su totalidad para crear sinergias, economías de escalas y aprendizajes entre entidades públicas.

Además, en el transcurso de esta revisión, se observó que, con excepción del liderazgo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), aún no hay un entendimiento claro entre los representantes del gobierno acerca del concepto de gobierno digital. Si bien cabría explicar esta situación por el hecho de que hasta ahora se ha progresado con una política de gobierno electrónico, la consecuencia es que no se observa un mismo nivel de entendimiento y conocimiento constante respecto de la diferencia entre gobierno en línea y gobierno digital entre los actores del ecosistema colombiano de gobierno digital. Se observó una falta de intuición y observación básica sobre los cambios en las necesidades digitales de los ciudadanos en sus interacciones con el gobierno, así como sobre el nuevo papel requerido por parte de las entidades públicas para responder a este escenario. Es fundamental una mayor difusión y apropiación de las transformaciones profundas que implica la evolución hacia el gobierno digital entre la mayoría de los actores.

Fortalecer el marco institucional

Si bien, en general, la configuración institucional actual resultó eficaz para implementar la Estrategia de Gobierno en Línea en el nivel nacional, esta parece inadecuada para promulgar plenamente las transformaciones que todo el gobierno requiere si desea pasar al gobierno digital. La configuración actual exhibe esfuerzos excesivos del MinTIC y, en particular, de la Dirección de Gobierno Digital (respecto de su mandato y de los recursos disponibles), la cual asumió responsabilidades tanto para el diseño como para la implementación de la estrategia en lugar de enfocarse en el diseño de la estrategia y en la coordinación de su implementación. No sería sostenible para el MinTIC mantener las responsabilidades actuales al evolucionar hacia un gobierno digital, que requiere acciones coordinadas y colaborativas de las diferentes entidades.

La configuración institucional dentro del MinTIC no faculta por completo a la Dirección de Gobierno Digital para una implementación coordinada, coherente y eficiente de la estrategia en todas las áreas y sectores. Como resultado, no se ven esfuerzos claros, holísticos, sinérgicos y con enfoque sistémico en el MinTIC; por el contrario, el enfoque de desarrollo de estrategias dentro del MinTIC, así como de estrategias de TIC en otros ministerios, es vertical y aislado. Otro resultado consiste en la duplicación de esfuerzos entre sectores que proceden a diferentes velocidades y llevan a cabo acciones que no están alineadas con el enfoque estratégico general.

El decreto 1414/2017 (Gobierno de Colombia, 2017), modifica la estructura del MinTIC con la definición de dos viceministerios: el de Economía Digital y el de Conectividad y Digitalización. Esta reestructuración es una primera acción importante para la definición de un marco institucional adecuado y la creación de bases para el diseño y coordinación eficaces de la implementación de la nueva Política de Gobierno Digital.

Como parte de la reestructuración del MinTIC, el Centro de Innovación Pública Digital (CIPD) se integró a la Dirección de Gobierno Digital en el Viceministerio de Economía Digital. Esta nueva posición fortalece el potencial del CIPD de ser un aliado clave para fomentar la transformación digital del sector público colombiano. Su ubicación en esa Dirección garantiza que el enfoque del CIPD en la generación de valor público, el impulso a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la creación de un ecosistema de innovadores públicos digitales que estén bien alineados con la visión y estrategia del gobierno digital. Las actividades del CIPD relacionadas con el desarrollo de prototipos de

aplicaciones digitales con valor público, con el fortalecimiento de habilidades innovadoras en todo el sector público y con la creación de una red de catalizadores de la innovación son de gran valor para la evolución hacia el gobierno digital. La posición del CIPD dentro de la Dirección de Gobierno Digital permitirá también favorecer el cambio necesario de mentalidad y de cultura en las entidades públicas que garantice una implementación exitosa de la Política de Gobierno Digital y convertir las innovaciones tecnológicas y organizacionales en prácticas sostenibles de gran escala.

Instaurar mecanismos de coordinación

Hay un reconocimiento destacado por parte de las entidades nacionales y de las autoridades locales acerca del liderazgo y del apoyo del MinTIC para la implementación de la Política de Gobierno Digital. Sin embargo, no hay una coordinación formal en los ámbitos estratégico y operativo (por ejemplo, mecanismos u organismos) entre las entidades del sector público. La coordinación ocurre de manera informal y *ad hoc*, por ejemplo, con base en conocimiento personal o experiencias laborales previas entre asesores de TIC y funcionarios del MinTIC, o mediante reuniones solicitadas con ese fin.¹ Como resultado:

- Hay pocos espacios institucionales formales para coordinar y empoderar a los directores de TI (CIO, por sus siglas en inglés) y garantizar su rendición de cuentas respecto de su participación en la implementación de la Política de Gobierno Digital (antes, Estrategia de Gobierno en Línea).
- No existe una alineación estratégica con el MinTIC, sino esfuerzos verticales, duplicados.
- Se desaprovechan oportunidades de sinergia, y no se obtienen beneficios por las economías de escala, el crecimiento planificado de recursos de TI ni por el uso de recursos compartidos.

La configuración actual carece también de un espacio institucional formal (por ejemplo, un consejo asesor) que facilite y promueva el diálogo y el compromiso con todo el ecosistema del gobierno digital, incluidos representantes del sector privado, de la academia y de la sociedad civil, como así también miembros de la rama legislativa. Actualmente, la mayoría de las conexiones con partes interesadas de la academia, la sociedad civil y el sector privado se establece de manera breve y *ad hoc* conforme a una forma de pensar propia de gobierno electrónico.

Dicho espacio es esencial para garantizar un enfoque impulsado por el ciudadano y la demanda, incluyente y participativo para el desarrollo e implementación de la estrategia, y que al mismo tiempo habilite el papel facilitador del gobierno (*government as a platform*) como característica clave del gobierno digital.

Definir políticas de apoyo

Es claro que se pierden oportunidades sin explotar para la integración y coordinación de proyectos relacionados con el gobierno digital. La colaboración entre instituciones gubernamentales puede mejorar, entre otras, a través de la legislación que promueva la colaboración. Asimismo, incrementar la coordinación con la rama legislativa, la rama judicial y las entidades autónomas del Estado es de vital importancia para planear y llevar a cabo proyectos relacionados con las TIC, y para compartir datos e información dentro del gobierno. En el Gobierno de Colombia existe aún poca cultura para compartir recursos, lo que constituye una barrera para promover enfoques de todo el gobierno para la provisión de soluciones integradas.

Recomendaciones

Gobernanza de la transformación digital del sector público colombiano

A partir de las evaluaciones previamente descritas, que se derivan de los principales hallazgos en el Capítulo 1 de esta revisión, el gobierno colombiano podría considerar las siguientes recomendaciones de políticas públicas:

Diseñar una Estrategia de Gobierno Digital

1. **Garantizar que la nueva Política de Gobierno Digital** apoye las transformaciones necesarias en Colombia en el contexto posconflicto y contribuya al desarrollo socioeconómico integral de su sociedad, y que se oriente a las necesidades de los ciudadanos. En consecuencia, se aconseja lo siguiente:
 - La política deberá construir sobre las capacidades desarrolladas por la Estrategia de Gobierno en Línea y definir objetivos estratégicos alineados con las transformaciones necesarias del Estado y la sociedad, y que impulsen iniciativas de todo el gobierno. De este modo se concretaría el papel facilitador del gobierno (*government as a platform*) en el uso estratégico de las tecnologías digitales para la co-creación de valor público, como característica clave del gobierno digital.
 - La nueva política debe diseñarse con *base en resultados de prácticas de compromiso ciudadano*, donde la participación directa del ciudadano contribuya a identificar sus necesidades y preferencias para interactuar con el Estado y su inclusión entre los objetivos de la estrategia misma; de este modo se practica e instaura el estándar “impulsado por el ciudadano” (*user-driven*).
 - En este sentido, la política debe generar lineamientos y orientaciones concretas para que las entidades públicas vinculen a los ciudadanos —y en general sus usuarios— con el diseño de políticas y servicios, de manera que el ciudadano también desarrolle capacidades para interactuar con el Estado por medios digitales.
 - Del mismo modo, la política deberá considerar y priorizar necesidades específicas del orden territorial que representen las necesidades comunes y específicas de regiones, departamentos y municipios, así como de grupos vulnerables para los cuales las iniciativas de Gobierno Digital podrían generar alto valor público.
 - Los programas que se definan para alcanzar dichos objetivos deberán priorizarse en función de los beneficiarios y los beneficios que entregan.
 - Con el propósito de asegurar la efectividad de tales transformaciones, los sistemas de medición deberán basarse en las necesidades de la demanda —ciudadanos y empresas—, y no en las necesidades de las instituciones proveedoras de los servicios.
 - Con el propósito de asegurar la rendición de cuentas de las diversas entidades, la política tendrá que contar con la identificación clara de los actores clave para el logro de los distintos objetivos definidos en la estrategia misma.
2. Establecer mecanismos que garanticen la **correcta apropiación de la Política de Gobierno Digital** por parte de los líderes de gobierno en todas las áreas y niveles, a fin de que se integre en el “tejido” del Estado y trascienda la administración actual. Dichos mecanismos deben considerar **estrategias de comunicación eficaces** que alcancen a los ciudadanos y a los interesados.
 - A fin de alinear las metas estratégicas definidas por las diferentes áreas y niveles de gobierno, es necesario concientizar a los líderes del gobierno del orden *nacional y territorial* sobre los fundamentos y principios rectores de la Política de Gobierno Digital, la necesidad de su participación activa en la implementación de la estrategia para el logro de sus objetivos, a fin de que su apoyo político facilite una implementación coordinada y el seguimiento de las iniciativas.

- En particular, es necesario que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) se convierta en un aliado estratégico que ayude a promover el papel central de las tecnologías digitales en la modernización del Estado y en la reforma del sector público. Las transformaciones deberían incluir nuevos estándares, como el “digital por diseño”.
- *Es necesario promover una cultura de todo el gobierno que contribuya a lograr las metas de la agenda del gobierno en cada una de las áreas políticas y organizacionales.* La política y las iniciativas de Gobierno Digital deben apalancar el enfoque de todo el gobierno, de modo que muestren que la Política de Gobierno Digital puede apoyar la implementación de políticas en todas las áreas de gobierno, desde la gestión y el desempeño institucional en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) hasta los sectores específicos como la educación, la salud y el trabajo.
- *Es importante comunicar a la ciudadanía el valor público que generarán la política y sus iniciativas.* El propósito de esta comunicación es que la ciudadanía se apropie de la estrategia, y apoye su implementación mediante una demanda informada. La comunicación de la estrategia a la ciudadanía debe pasar por los canales preferidos por los ciudadanos, a fin de que los mensajes lleguen clara y directamente. Por este motivo, se aconseja utilizar canales como las redes sociales y videos, entre otros, y espacios de comunicación que aseguren alcanzar la mayor audiencia posible. Por este motivo es conveniente la difusión en espacios públicos y medios de comunicación masivos.

Fortalecer el marco institucional

La implementación efectiva de la Política de Gobierno Digital requiere un marco institucional adecuado. Este marco deberá considerar mecanismos para romper con la cultura tradicional de silos y promover **enfoques de todo el gobierno** basados en estándares de colaboración, coordinación, integración y compartición. Para lograr esto, son necesarios marcos institucionales que promuevan la transversalidad y la colaboración entre dependencias, a fin de asegurar la entrega integrada de servicios con base en una administración pública totalmente interoperable.

3. **Los nuevos viceministerios deberán trabajar mancomunadamente** a fin de llevar adelante una agenda que asegure que el gobierno digital sirva como herramienta propulsora en dos áreas relevantes, la competitividad y el fortalecimiento del mercado colombiano, en particular en productos y servicios que contribuyan al desarrollo de la economía digital, y en la construcción de mecanismos y servicios que creen lazos que restituyan la confianza entre los ciudadanos y las instituciones públicas.
4. El MinTIC deberá evaluar las opciones para garantizar **una clara división y empoderamiento de responsabilidades** entre la definición de políticas públicas y su implementación.
 - El empoderamiento de la Dirección de Gobierno Digital se requiere para asegurar el alineamiento estratégico de las demás áreas de gobierno y para que adopten la política y sus lineamientos en todo el gobierno, así como para realizar el seguimiento y control de la implementación de la política.
 - Por su parte, la dependencia encargada de la implementación de la política (por ejemplo, una agencia gubernamental) debería tener las facultades necesarias a partir de instrumentos legales para asegurar un liderazgo estratégico claro y la coordinación de todos los actores y de los esfuerzos de implementación que realizan las diversas entidades. Tal dependencia necesitará contar con un rango adecuado que le otorgue un apoyo político suficiente, un mandato claro, capacidades y recursos suficientes, la facultad de coordinar actores y tomar decisiones (por ejemplo, respecto de estándares) en todo el gobierno. Se necesita una gobernanza institucional clara de la dependencia, y en un contexto de claridad institucional general en relación con los actores claves en

el MinTIC.

5. Se aconseja apalancar la integración del CIPD en la Dirección de Gobierno Digital para el diseño y desarrollo de la Política de Gobierno Digital:
 - Diseñar un proceso de trabajo para escalar de manera sostenible innovaciones exitosas que puedan contribuir al avance hacia el gobierno digital, teniendo en cuenta las diversas contribuciones de todo el ecosistema de gobierno digital.
 - Amplificar el Programa Catalizadores de la Innovación para fortalecer la cultura y habilidades innovadoras para la transformación digital en las entidades públicas, con un acento mayor en las entidades del orden territorial.
 - Asegurar la posición del CIPD dentro de la Dirección de Gobierno Digital durante al menos la vigencia de la Política de Gobierno Digital con el fin de realizar las transformaciones tecnológicas y organizacionales necesarias de gran escala y largo plazo.

Instaurar mecanismos de coordinación

El enfoque de todo el gobierno impulsado por la nueva Política de Gobierno Digital solo se concretará si se fortalece el ecosistema de gobierno digital colombiano y sus mecanismos de coordinación. Para tal fin, se aconseja:

6. Asegurar la plena vigencia y la operatividad del decreto 415/2016 que define lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, y que las entidades públicas adapten sus estructuras organizacionales **para garantizar que los líderes de las áreas de TI apoyen la consecución de los objetivos de la misión de cada institución.**
7. Establecer **mecanismos de coordinación** con dos niveles de articulación para garantizar un desempeño adecuado y un uso coherente de las tecnologías digitales en todo el gobierno:
 - *Coordinación estratégica*, a cargo de un cuerpo colegiado que deberá involucrar a todas las partes relevantes para coordinar las iniciativas de gobierno digital en todo el gobierno. El Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional podría desempeñar la función de retroalimentar los lineamientos estratégicos de gobierno digital establecidos por el MinTIC y asegurar la articulación con las demás políticas del MIPG. Sin embargo, debido a la amplia agenda que este Consejo podría llegar a tratar, se deberán implementar mecanismos para evitar el efecto de “desplazamiento de la agenda” de la Política de Gobierno Digital, es decir, postergar los temas de gobierno digital por otros considerados de mayor prioridad. Con este fin, cabría conformar dentro de este consejo un comité técnico para el gobierno digital.
 - *Coordinación operativa*, que es otro cuerpo colegiado (o semejante al de la coordinación estratégica pero con la representación de instituciones de distintos niveles) responsable de la coordinación operativa de los proyectos en ejecución que puedan relacionarse con decisiones más operativas para promover un enfoque incluyente y compartido, esencial para el desarrollo de un gobierno digital. Este órgano podría estar presidido por la persona a cargo del Viceministerio de Economía Digital e incluir a los directores de TI (Chief Information Officers, CIO) de cada ministerio, que serían los miembros de la red de CIO ya existente en Colombia. El organismo responsable de la coordinación operativa debe ocuparse del empoderamiento de los CIO del gobierno, así como de su capacitación continua en las prácticas de gobierno y gobernanza digital. Para lograr esto, podrían apalancarse como grupos de trabajo las subestructuras creadas en la Dirección de Gobierno Digital con el decreto 1414/2017, dedicados a diferentes temas relevantes, como arquitectura empresarial, compras, transparencia, gestión de la información y ciberseguridad, entre otros. Además, se puede apalancar este cuerpo para coordinar

las acciones institucionales requeridas según el decreto 415/2016, relacionado con el seguimiento y la evaluación de la Política de Gobierno Digital en el Marco del MIPG.

8. Configurar espacios formales para la coordinación estructural con las partes interesadas del ecosistema de gobierno digital. Se aconseja **la creación de un consejo asesor** que represente un espacio intersectorial para promover el diálogo y el compromiso de los diferentes actores. El Consejo debería contar con representantes del sector privado, de la sociedad civil, la academia y Poder Legislativo. Es conveniente adoptar un nuevo papel en el que el gobierno fomente un ecosistema digital sostenible.
9. La colaboración entre entidades gubernamentales debe formar parte de la nueva cultura instaurada por el gobierno digital. Se deben promover la formación y el desarrollo de redes de trabajo en el ámbito nacional y en el territorial. Dichas redes deben promover la divulgación de buenas prácticas, experiencias, soluciones, y recursos. Asimismo, deben tender puentes entre instituciones públicas y contribuir a ejecutar proyectos colaborativos.

Definir políticas de apoyo

10. La nueva Política de Gobierno Digital requerirá de políticas públicas que apoyen su visión. En particular, se necesita **definir políticas que promuevan enfoques de todo el gobierno**, que incentiven a las instituciones a compartir recursos, y a colaborar en proyectos interinstitucionales que entreguen soluciones integradas. Estas políticas deberían instaurar conceptos de recursos del todo el gobierno” y terminar con la idea de “propiedad”, por parte de las dependencias, de los datos, información y recursos.

Fomento de un sector público colombiano más colaborador e impulsado por el ciudadano

Evaluaciones principales

Pasar de la consulta a la colaboración impulsada por el ciudadano

Al considerar el contexto de posconflicto al que Colombia está ingresando, reconfigurar la relación gobierno-ciudadano para fortalecer la legitimidad y la confianza en instituciones gubernamentales es un gran desafío y a la vez una herramienta clave para estimular el crecimiento económico y el bienestar social. En consecuencia, un principio orientador para un nuevo modelo de gobernanza que apoye la transformación digital del sector público colombiano debería ser la recuperación de la confianza y la legitimidad, lo cual conlleva una reconfiguración de la relación entre los ciudadanos y el Estado que resulte en una ciudadanía más empoderada. Si Colombia desea beneficiarse completamente de las posibilidades que las tecnologías digitales ofrecen para crear un Estado más transparente, participativo, colaborador e incluyente, es esencial reconocer que la confianza entre los ciudadanos y el Estado debe construirse en respuesta a las necesidades y desafíos del contexto de posconflicto al que ingresa el país.

El Acuerdo de Paz y la firme agenda de Transparencia y Anticorrupción relacionada brindan una sólida base legítima para impulsar iniciativas de transparencia digital y la Política de Datos Gubernamentales Abiertos. Sin embargo, el fuerte discurso de transparencia podría llevar a un gran enfoque sobre la divulgación de datos e información gubernamentales como objetivo final y eclipsar las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales para facilitar un papel más activo de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil en usar datos e información gubernamentales, y en solucionar problemas de la sociedad mediante nuevas colaboraciones. Permitir y estimular dicho papel activo es clave para fortalecer la confianza pública.

Mediante las TIC para una agenda de gobierno abierto, Colombia ha hecho más que solo enfocarse en la transparencia. También alentó a instituciones públicas a diseñar iniciativas de participación digital para capturar opiniones de ciudadanos e involucrarlos en la toma de decisiones institucionales. Un factor clave del éxito del aumento de la participación digital por parte de los ciudadanos en Colombia fue la Urna de Cristal. Sin embargo, estas iniciativas tienen su motor en gran medida en las instituciones públicas y no contemplan facilitar un papel más activo para los ciudadanos o las organizaciones de la sociedad civil.

El gobierno colombiano dio un paso importante en la redefinición de su relación con los ciudadanos y la sociedad en su conjunto al incitar la evolución desde una lógica descendente materializada en el enfoque del gobierno electrónico al enfoque de gobierno digital, que requiere un papel facilitador y que actúe como plataforma por parte del gobierno. En varias partes del ecosistema gubernamental digital de Colombia se elaboran iniciativas teniendo en mente un papel más activo para los ciudadanos, pero no siempre es claro cómo fomentar en realidad dicho papel ni hasta qué punto se avanza en su consecución.

Hay un fuerte ímpetu político respaldado por el arreglo institucional en el ámbito del gobierno nacional, concretado por la Secretaría de Transparencia, para promover una agenda para la transparencia, el gobierno abierto y anticorrupción, lo cual permitió habilitar digitalmente varias iniciativas. Aunque estas iniciativas avizoran un papel activo para los ciudadanos —por ejemplo, como auditores anticorrupción o monitores de la calidad alimenticia en los colegios—, aún no está claro cómo se estimulará dicho papel. Más aún, falta una alineación clara con las iniciativas del MinTIC dirigidas a la participación y a los datos abiertos, por lo cual hace falta sinergias potenciales, como la publicación de datos generados por ciudadanos en la plataforma de datos abiertos e iniciativas para estimular la reutilización de dichos conjuntos de datos.

La iniciativa del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), MinTIC y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas “Ciencia y TIC para la Paz” es un ejemplo excelente del gobierno que provee la plataforma para que las partes interesadas de la sociedad diseñen juntas una solución digital a un problema que consideran que vale la pena abordar. Dicho enfoque no es solo relevante para asuntos relacionados con la construcción de paz, sino también para otros problemas de la sociedad. Una organización de sociedad civil (OSC) exitosa, “La Conversación Más Grande del Mundo”, que se gestionó mediante una plataforma digital para crear conversaciones entre los colombianos sobre su papel en el proceso de paz. En ambos casos, el gobierno proporcionó la plataforma para la creación de valor impulsado por el ciudadano por medio de tecnologías digitales. Además, las iniciativas que incluyen laboratorios de investigación de usuarios para involucrar a los ciudadanos desde el principio en el diseño de servicios digitales son muy valiosas para identificar sus necesidades como usuarios de servicios y co-crear soluciones que satisfagan esas necesidades. El desafío será adoptar este enfoque en una escala mayor y hacer que los esfuerzos sean sostenibles y contribuyan por lo tanto a la confianza pública.

Apalancar los datos gubernamentales abiertos para crear valor económico y social

Durante los últimos años, Colombia ha logrado aumentar de manera significativa el número de conjuntos de datos abiertos en el Portal de Datos Abiertos del Estado Colombiano y ha invertido también en el aumento de la accesibilidad de los conjuntos de datos. Aunque estos esfuerzos deberían continuarse y ampliarse, Colombia tiene mucho que ganar con actividades de inversión dirigidas a promover la reutilización de datos

gubernamentales abiertos para la co-creación de valor público, lo que permitiría también fortalecer el papel facilitador del gobierno (*government as a platform*). Esta imagen se refleja por igual en el OURdata index de la OCDE del ámbito nacional, en el que las calificaciones relativamente altas de Colombia en comparación con la mayoría de los países de la Organización disminuyen respecto de actividades centradas en estimular la reutilización de datos gubernamentales abiertos (OECD, 2017).

Demostrar el impacto del compromiso ciudadano

La medición de los resultados de actividades de participación y colaboración digitales, y la comunicación sobre estos resultados, se caracterizan por una perspectiva institucional. Es decir, se observan pocos parámetros de medición impulsados por ciudadanos que representen las experiencias reales del usuario o el impacto de su contribución en las políticas públicas.

Recomendaciones

Fomento de un sector público colombiano más colaborador e impulsado por el ciudadano

A partir de las evaluaciones previamente descritas, que se derivan de los principales hallazgos en el Capítulo 2 de esta revisión, el gobierno colombiano podría considerar las siguientes recomendaciones de políticas públicas:

Pasar de la consulta a la colaboración impulsada por el ciudadano

11. Para materializar el necesario compromiso de los colombianos en la reestructuración del país en una era de paz, mientras que se supere el desafío de una baja confianza pública, **deben enfocarse los esfuerzos a la creación de valor concreto para la población** y ofrecer espacios de colaboración entre los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y las autoridades públicas para desarrollar o identificar conjuntamente soluciones a problemáticas y necesidades públicas. En consecuencia, se aconseja crear más oportunidades para que los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil impulsen los procesos de colaboración y el diseño de los servicios públicos digitales con las siguientes acciones:
 - Fortalecer la Urna de Cristal como plataforma central de participación digital en Colombia para pasar de una lógica gubernamental (con categorías de la política de gobierno abierto) a un enfoque impulsado por las necesidades e intereses de la ciudadanía (con retos públicos de alto interés).
 - Apalancar la carpeta ciudadana no solo como punto de acceso único para los servicios ciudadanos digitales, sino también como canal para atender temas de interés (por ejemplo, salud, agricultura) y deducirlos a partir de las características del ciudadano y los trámites que realiza (por ejemplo, el beneficio de desempleo). Estas funcionalidades permitirían al gobierno identificar mejor las necesidades de los ciudadanos y enviar invitaciones personalizadas para actividades de participación y colaboración. Es esencial habilitar el acceso móvil para garantizar la inclusividad de la carpeta.
 - Trabajar con el Centro de Innovación Pública Digital (CIPD) para promover iniciativas y espacios de colaboración que permitan a dependencias de los gobiernos nacional y territoriales poner sobre la mesa problemas de políticas públicas, y a ciudadanos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, participar en la creación de la solución.
 - Continuar identificando los ejemplos de investigación y diseño del servicio público que involucren a los ciudadanos como usuarios de servicios digitales desde el principio y tratar de divulgarlas para que estas prácticas se conviertan en norma

institucional.

Apalancar los datos gubernamentales abiertos para crear valor económico y social

12. Incorporar el aprovechamiento de datos abiertos como eje principal en la política de datos abiertos, en concordancia con los esfuerzos dirigidos a fomentar la colaboración impulsada por el ciudadano:

- Desarrollar las funcionalidades y características del portal nacional de datos abiertos para que se convierta en una auténtica plataforma de colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, el ámbito académico, los medios de comunicación y las empresas.
- Apoyar a las entidades públicas para garantizar la calidad de datos, de conformidad con los lineamientos y estándares para la gestión de datos definidos en la Política de Gobierno Digital.
- Intensificar la colaboración con organizaciones de la sociedad civil para aumentar el aprovechamiento de datos abiertos y ayudar a grupos vulnerables, y generar valor social.
- Estimular el emprendimiento y la innovación con datos mediante *hackathones* dedicados a la generación de valor económico. Se aconseja escalar las iniciativas del CIPD en los ámbitos territoriales.
- Fomentar la colaboración con la sociedad civil y los emprendedores de datos para identificar las necesidades de apertura de datos y su impulso.
- Considerar la opción para las partes interesadas de cargar conjuntos de datos en el portal de datos abiertos con el fin de habilitar un papel más activo de los actores en el ecosistema de datos abiertos.
- Generar mayores esfuerzos para tener un conocimiento más puntual del ecosistema de datos abiertos en toda Colombia y su implicación más activa en la reutilización de datos con objeto de incrementar el impacto y el valor para la ciudadanía en todo el país.
- Aprovechar el portal nacional de datos abiertos para dar poder a los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil en el monitoreo de los ingresos, actividades, gastos y resultados de las iniciativas del gobierno digital y hacer que el gobierno dé cuentas sobre el progreso en el gobierno digital. Esto podría llevarse a cabo publicando datos administrativos y de servicio en formatos abiertos y aportando paneles, visualizaciones, formularios y otras herramientas como mecanismos de gestión en la mejora del servicio digital.

Demostrar el impacto del compromiso ciudadano

13. Fortalecer la medición y evaluación del compromiso digital ciudadano y la comunicación de los resultados, por una parte, para tener un mejor conocimiento sobre dónde poner los esfuerzos en la organización de ejercicios de compromiso ciudadano, y por otra, motivar a los ciudadanos a expresarse y contribuir a políticas impulsadas por ellos, con las siguientes acciones:

- Medir y comunicar no solamente los logros relacionados con el proceso de participación, como el tipo de proceso y su inclusividad (por ejemplo, campañas de sensibilización, innovación abierta o consulta), la fase (por ejemplo, anuncio, en curso, cerrado), la cantidad de participantes y comentarios, y los canales utilizados, sino también los logros en términos de implicaciones políticas, como nuevas iniciativas, cooperaciones innovadoras y cambios en políticas existentes.
- Incorporar el aspecto de la medición en el diseño de procesos participativos y estandarizar los aspectos que se monitorean y su presentación, de modo que se facilite la comparabilidad de actividades de participación en todo el país y aumente su transparencia para fortalecer la confianza pública.
- Complementar indicadores impulsados por el gobierno (por ejemplo, las entidades

públicas que declaran el número de ejercicios de innovación abierta que organizan) con indicadores impulsados por el ciudadano (como el porcentaje de participantes en ejercicios de innovación abierta por canal disponible, porcentaje de ciudadanos que visita la iniciativa pero no participa o el porcentaje de participantes que expresa su satisfacción sobre la solución de innovación abierta implementada).

Utilización estratégica de datos en el sector público colombiano

Evaluaciones principales

En el contexto de la misión de la revisión por pares, el aprovechamiento de datos surgió como tema clave para las partes interesadas en el ecosistema digital.

Colombia tiene la oportunidad de apoyarse en sus logros anteriores en materia de una arquitectura de TI, un marco de interoperabilidad y la reutilización de datos por entidades públicas para crear un gobierno de verdad inteligente y confiable. Los datos producidos por el gobierno, los ciudadanos y otras partes interesadas de la sociedad tienen el potencial de convertirse en el combustible de la transformación digital del sector público colombiano, con el apoyo de otros recursos clave de personas y dinero. El desafío es crear un ambiente que permita totalmente que el gobierno reconozca y capture este valor estratégico de los datos gubernamentales como vector clave para la transformación digital de sus sectores.

Colombia posee ya varios elementos promisorios para crear un sector público impulsado por datos, pero carece de las bases en términos de gobernanza, cultura institucional y capacidades para solidificar el conocimiento y la pericia disponibles en las universidades, en el sector privado y en algunas partes del sector público.

Gobernar la cadena de datos en el sector público

La compartición y la utilización del análisis de datos está lejos de ser una práctica ampliamente extendida en el gobierno colombiano. La mayoría de las iniciativas, si bien prometedoras, permanecen limitadas a su contexto local y no trascienden fronteras sectoriales, aunque eso sería esencial para realizar una administración realmente impulsada por el ciudadano en lugar de una administración impulsada por el gobierno.

Iniciativas promisorias, como el sistema de alerta de inundaciones impulsado por datos en Cali, la aplicación Legalapp del Ministerio de Justicia, Agronet del Ministerio de Agricultura y el sistema de evaluación de los derechos de la Unidad de Víctimas, demuestran:

- Que el sector público impulsado por datos no es un asunto de datos y tecnología en sí mismo, sino de un factor habilitante para que los gobiernos hagan un mejor trabajo al abordar problemas reales y producir valor para sus ciudadanos.
- Que la inversión en la compartición y el aprovechamiento de datos pueden tener un retorno considerable, tanto en el sentido financiero como en el no financiero (por ejemplo, cuando se miran los daños causados por las inundaciones en Putumayo).

La Ruta de la Excelencia muestra cómo conectar el tema de la gestión y reutilización de datos con otras prioridades mediante un enfoque impulsado por el ciudadano, como en el caso de la restitución de tierras y la atención y reparación integral de víctimas del conflicto. Estos son ejemplos de servicios que pretenden exceder la lógica institucional

individual y enfocarse en las necesidades de las víctimas. Trabajar con las ocho instituciones públicas involucradas en la restitución de tierras en el establecimiento de catálogos de datos sensatos y sistemas de datos interoperables de alta calidad no solo favorece la eficiencia de instituciones y ciudadanos (al ayudar a más víctimas en menos tiempo), sino también la calidad del proceso de restitución de tierras.

Las instituciones públicas en Colombia no comparten datos de forma proactiva y los actuales arreglos para la gobernanza de datos no las alientan a hacerlo, lo que deja oportunidades sin explotar para la creación de valor. La lógica actual se caracteriza por las solicitudes de acceso a la información, en las que abrir datos al público o compartirlos con otras instituciones públicas solo se permite según procedimientos específicos. En especial cuando hay datos sensibles que pueden rastrearse hasta individuos, se convierte en un proceso largo y complicado para las entidades públicas llevar a cabo un acuerdo de intercambio de datos gobierno a gobierno (G2G). Además, surgen ineficiencias al implantar dichos acuerdos porque pueden solicitarse los mismos datos dos veces si están desactualizados cuando los utiliza la institución que los solicita.

Garantizar una gobernanza de los datos legítima y confiable

Los esfuerzos del gobierno colombiano relacionados con la privacidad y la seguridad de la información se centraron principalmente en la protección de sistemas de información, la gestión de incidentes de seguridad digital y en la capacitación de servidores públicos en temas de protección de datos personales. La implementación de esta política aún no se realiza en todo el sector público, y quedan retos en la apropiación de este tema por parte de las entidades territoriales. En esta etapa de la implementación, aún se percibe como un asunto de gestión interno y un riesgo para la reputación del gobierno. Por lo tanto, no es una política abierta en la cual se contemple un papel más activo para el ciudadano en la gestión de sus datos personales.

Asegurar las habilidades para la gestión de datos en todo el sector público

Las dificultades prácticas y la falta de conciencia sobre las posibilidades legales para el intercambio de datos son inhibidores importantes para el aprovechamiento de datos por parte de las entidades públicas. Para las entidades menos avanzadas existe un problema adicional: falta de conocimiento y capacidad en relación con la gestión de datos tanto por parte del liderazgo como por parte de los servidores públicos. Esto no solo tiene impacto en la institución individual, sino que también causa problemas para la interoperabilidad de sistemas de datos en todo el sector público.

Recomendaciones

Utilización estratégica de datos en el sector público colombiano

A partir de las evaluaciones previamente descritas, que se derivan de los principales hallazgos en el Capítulo 3 de esta revisión, el gobierno colombiano podría considerar las siguientes recomendaciones de políticas públicas:

Gobernar la cadena de valor de datos en el sector público

14. **Como parte de su Política de Gobierno Digital, Colombia debería elaborar lineamientos estratégicos y estándares para la gestión y el aprovechamiento de datos gubernamentales** abiertos y no abiertos dentro del sector público, con el fin de fortalecer las capacidades en materia de la previsión de retos públicos, el diseño y entrega de

políticas y servicios, y la gestión de desempeño del gobierno:

- Enlazar los lineamientos de datos a otras prioridades estratégicas para el país, tales como los ODS, la restitución de tierras y la asistencia a las víctimas del conflicto, de modo que se demuestre el valor público del aprovechamiento de datos en todo el sector público.
- Identificar y adoptar estándares para la gestión de datos públicos, reservados y clasificados en toda la cadena de valor de datos gubernamentales.
- Asegurar la alineación de los lineamientos y los estándares de datos con la política de datos abiertos, la política nacional de datos (CONPES [Consejo Nacional de Política Económica y Social] de explotación de datos) y los lineamientos para el acceso a los microdatos del DANE.
- Desarrollar indicadores básicos de rendimiento para el aprovechamiento de datos por parte de las entidades públicas y el ecosistema de datos abiertos con el fin de fortalecer la medición del impacto relacionado con este tema.

15. **Instaurar una autoridad de datos con un mandato** claro para acompañar a las instituciones públicas en esta transición.

16. Avanzar hacia un **catálogo de datos gubernamentales** colombianos, que incluya datos públicos, reservados y clasificados:

- Además de la priorización existente de los conjuntos de datos con valor estratégico para la reutilización como datos abiertos, conviene establecer conjuntos de datos prioritarios para el intercambio y utilización por parte de las entidades públicas y catalogarlos en un primer paso.
- Asegurar que todas las entidades públicas tengan catálogos de datos creados según estándares aplicables para todo el sector público.
- Basar los estándares y los métodos de aplicación en las buenas prácticas en los sectores más avanzados.
- Crear un punto único de acceso a los catálogos y sus metadatos, conectado con la plataforma de interoperabilidad y el portal de datos abiertos.

17. Facilitar y estimular **el intercambio por diseño y la apertura por diseño** de los datos gubernamentales:

- Además de la obligación de apertura de datos públicos de manera proactiva ya incluida en el marco regulatorio, se debería incorporar una obligación de evolucionar de un intercambio reactivo a uno proactivo de datos reservados y clasificados que respete las regulaciones en materia de protección de datos personales y de seguridad nacional, y tiene en cuenta los diferentes niveles de madurez de las instituciones públicas con respecto a las capacidades y habilidades necesarias.
- Diseñar lineamientos y estándares para garantizar la interoperabilidad de los sistemas de datos abiertos y no abiertos.
- Implementar procesos de gestión de datos diseñados para facilitar el intercambio y la apertura.
- Brindar apoyo técnico para que las entidades realicen el intercambio cargando sus datos en la plataforma de interoperabilidad del Estado.
- Acompañar a las entidades públicas para aumentar el entendimiento de los principios del intercambio por diseño y la apertura por diseño, y combatir la cultura de no compartir.

Asegurar una gobernanza de datos legítima y confiable

18. **Fomentar la confianza pública en la gobernanza de datos** por parte del Estado colombiano, y en particular:

- Crear un punto de acceso digital para la ciudadanía que brinde transparencia

relacionada con sus datos personales. Esto facilitaría una mayor transparencia sobre los datos que tiene registrados el Estado, cuáles son los derechos de acceso y su aprovechamiento por parte de entidades públicas u otras partes interesadas, además de las transacciones relacionadas con los datos. Este punto de acceso podría integrarse en la carpeta ciudadana. Se aconseja incorporar un enlace hacia este punto central en los sitios web de cada entidad para apoyar a los ciudadanos que aún no estén acostumbrados a los servicios centrales e integrados.

- Considerar empoderar al ciudadano en la gestión de sus datos personales en el mismo punto de acceso, habilitado por una regulación adecuada, herramientas técnicas de autenticación electrónica y la posibilidad de cargar documentos justificativos.
- Mostrar y explicar al público los resultados y el valor creados mediante un mejor flujo y aprovechamiento de datos en todo el sector público.

Garantizar las habilidades para la gestión de datos en todo el sector público

19. Fortalecer el liderazgo y la capacitación en materia de gobernanza de datos.

- Estimular a los directores de datos (iCDO) (auxiliares de datos) a emprender acciones dirigidas a la gestión de la cadena de datos gubernamentales que faciliten la integración y alineación de las políticas de datos abiertos y del aprovechamiento de datos por parte de las entidades públicas para la transformación de servicios y políticas.
- Mejorar la capacitación de los servidores públicos en temas de aprovechamiento de datos y asegurar que siempre se acompañe de temas de seguridad, privacidad y uso ético de datos.

Implementación coherente de políticas de gobierno digital en contextos diferentes en Colombia

Evaluaciones principales

Reconocer diferencias territoriales

El territorio colombiano se caracteriza por su rica biodiversidad, tanto natural como étnica, lo que resulta en diferentes ecosistemas en todo el país, cada uno con sus características y necesidades específicas. Las regiones del país presentan importantes diferencias, y no todas tienen la misma preparación en términos de conectividad, accesibilidad, alfabetización de la población y acceso a recursos económicos, por lo que no tienen las mismas necesidades.

Si bien el MinTIC ha definido e implementado muy buenos enfoques para el desarrollo del gobierno electrónico en entidades gubernamentales en los ámbitos nacional y territorial, tales iniciativas se concentran en las gobernaciones y capitales de departamentos, y en menor medida, en las alcaldías de municipios, lo que provoca una brecha entre las entidades del orden nacional y departamental, por una parte, y las alcaldías, por otra. Lograr la transversalidad y capilaridad de la estrategia en todos los niveles y sectores de gobierno constituye uno de los desafíos más grandes para pasar de una agenda de gobierno electrónico a una de gobierno digital.

Existe el riesgo de desconectar el enfoque progresista del MinTIC de las necesidades del contexto local, lo que puede generar una discrepancia entre una voluntad política fuerte y un enfoque sobre la implementación con visión hacia el futuro en el ámbito nacional, y las preocupaciones y presiones más básicas a las que se enfrentan las entidades

territoriales en todo el país, como la necesidad de resolver cuestiones de conectividad, accesibilidad e interoperabilidad.

Seguir adelante con mecanismos de apoyo existentes

El papel del MinTIC frente a las entidades territoriales ha sido principalmente como orientador y comunicador, al definir y enseñar los lineamientos y estándares de la política de gobierno electrónico. También ha facilitado herramientas y mecanismos concretos de apoyo a las entidades territoriales, como las plataformas web, la plataforma de datos abiertos, talleres presenciales y *webinars*.

El MinTIC también apoya la implementación de la estrategia en el ámbito territorial por medio de los gestores TIC, los asesores TIC y otros mecanismos. Sin embargo, el apoyo del MinTIC a las autoridades que implementan en los ámbitos nacional y territorial es de tipo “impulsado por la oferta”, definido a partir de la agenda del gobierno central.

Por este motivo, si bien existe una estrategia nacional, se observa una brecha entre el nivel de implementación que logran las entidades del orden nacional y departamentales con el nivel que alcanzan las alcaldías. Esto se debe a que no se cuenta con mecanismos claros de apoyo para los departamentos y municipios, como la compartición de infraestructura y software nacionales que se puedan reutilizar, entrenamiento sistemático del personal, implementación de modelos autosustentables, e integración de un uso más eficiente de los recursos económicos y tecnológicos en los niveles territoriales, entre otros ejemplos.

Crear las capacidades humanas e institucionales necesarias

Las instituciones no siempre logran implementar lo que establece la estrategia, principalmente debido a la falta y alta rotación de capacidad humana adecuada y la falta de recursos o de la capacidad para obtenerlos. En particular en los gobiernos territoriales, esto último hace que dependan mucho del apoyo del MinTIC para implementar las iniciativas de gobierno digital, si bien el decreto 1078/2015 asigna la responsabilidad de implementar la Estrategia de Gobierno en Línea al representante legal de cada entidad. Asimismo, se observó la falta de una estrategia propia en la mayoría de los gobiernos territoriales.

Además, por el marco regulatorio y político vigente y en cumplimiento del mismo, muchas entidades públicas en los ámbitos nacional o territoriales dedican la mayoría de sus recursos a la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea, y destinan gran parte de su presupuesto de TI para gastos recurrentes, como licencias de software, y apenas 20% a proyectos de inversión en TIC.

Solo en una minoría de instituciones públicas la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea está a cargo del CIO. La mayoría de los profesionales que dirigen la implementación tiene un perfil muy operacional, sobre todo en el ámbito territorial. Es difícil asegurar que estas personas tengan las capacidades necesarias para reconocer la relevancia estratégica de gobierno digital y del uso de la tecnología, lo cual es esencial para concretar la transformación digital del sector público colombiano.

El MinTIC elaboró un programa eficaz para la apropiación de la Estrategia de Gobierno en Línea en las instituciones públicas. Sin embargo, tales esfuerzos recayeron totalmente en los “hombros” del MinTIC, lo que genera el riesgo de que estos esfuerzos no sean sustentables y que no se creen capacidades entre los empleados públicos en el ámbito local que apoye el desarrollo de las habilidades entre los servidores públicos locales de una manera independiente.

El MinTIC cubre las capacidades faltantes en las entidades públicas para implementar la Estrategia de Gobierno en Línea y lleva a cabo actividades, por ejemplo, de creación de capacidades humanas y provisión de recursos financieros, que otros actores tienen el mandato de llevar a cabo y no lo hacen.

Las instituciones públicas enfrentan dificultades para retener personal de TI calificado debido a los salarios no competitivos y a la falta de incentivos para reconocer sus logros y contribuciones.

Hay oportunidades desaprovechadas para crear redes de trabajo con el propósito de compartir buenas prácticas y experiencias entre los municipios. Tales redes pueden contribuir a instaurar una cultura más colaborativa en las instituciones públicas, la cual a su vez, facilitaría la ejecución de proyectos interinstitucionales conjuntos, al igual que la gestión del conocimiento de los gobiernos locales y el aprendizaje por medio de la compartición de experiencias. Todo esto permitiría apalancar proyectos e iniciativas existentes para crear sinergias y economías de escala.

Recomendaciones

Implementación coherente de políticas de gobierno digital en contextos diferentes en Colombia

A partir de las evaluaciones previamente descritas, que se derivan de los principales hallazgos en el Capítulo 4 de esta revisión, el gobierno colombiano podría considerar las siguientes recomendaciones de políticas públicas:

Reconocer las diferencias territoriales

20. Por el nivel de diferencias en los territorios podría considerarse **la definición de estrategias territoriales** de gobierno digital. Asimismo, las líneas de acción prioritarias para cada región se podrían reflejar en objetivos clave de la estrategia en un nivel nacional.
21. A fin de comprender claramente las prioridades de cada región, se recomienda organizar **mesas de trabajo** por región con representación de los principales interesados, a fin de seguir un enfoque participativo para definir la preparación, necesidades y prioridades específicas de cada región.
22. MinTIC debería **fortalecer los esfuerzos para el acceso a la infraestructura** y ser estratégico en la promoción de territorios que están listos para beneficiarse del acceso a las tecnologías digitales.

Seguir adelante con los mecanismos de apoyo existentes

23. Como se espera que el **MinTIC contribuya a empoderar a los gobiernos territoriales** para que definan sus propias estrategias, debe extenderse el papel del MinTIC para asistir a las entidades territoriales en el cumplimiento de la Política de Gobierno Digital, por ejemplo, al focalizarse en la provisión de bases comunes para la entrega de servicios públicos digitales y en acciones para la formación del personal.
24. **Definir sistemas de incentivos blandos y duros** con el fin de asegurar que todas las dependencias públicas en los niveles nacional y territorial se comprometan en las transformaciones promovidas por el gobierno digital. Los primeros podrían servir como reconocimiento público a instituciones y personas que muestren resultados de soluciones exitosas o que contribuyeron a su implementación. Los segundos serían fondos concursables para complementar los recursos de las entidades para proyectos de inversión, o poderes sancionatorios en el caso de incumplimiento de metas o lineamientos por parte de las entidades.

Construir las capacidades humanas e institucionales necesarias

25. **Velar por la correcta disponibilidad de todos los recursos necesarios.**
 - A fin de poder cumplir con las nuevas expectativas, las dependencias deberán revisar sus presupuestos de TI para asegurar la disponibilidad de recursos para proyectos de inversión en TI.
 - Revisar la política de compras de productos y servicios de TI, para beneficiarse de la economía de escala, asegurar la interoperabilidad de los sistemas del Estado, y fortalecer la posición del Estado como comprador de tecnología. La coordinación de las compras de TI podría beneficiarse de los mecanismos provistos por el sistema Colombia Compra Eficiente.
26. Definir una **estrategia holística de creación de capacidades** como elemento esencial para la implementación de las iniciativas de gobierno digital. La estrategia deberá considerar las necesidades de los diferentes interesados:
 - Ayudar a **crear las capacidades internas necesarias para gobierno digital**, incluidas la definición de políticas para asegurar que las entidades cuentan con suficientes recursos humanos, de infraestructura, y técnicos, para implementar las iniciativas. En particular, el MinTIC debería coordinarse con el DAFP para formular dichas políticas y garantizar que se conviertan en una parte integral de una estrategia global de fuerza laboral del sector público para Colombia. Se deberá prestar especial atención a **consolidar la capacidad interna del gobierno para liderar y supervisar proyectos de TI**, y no depender de contratistas. Las **instituciones públicas deben ser capaces de atraer y retener el talento humano**.
 - **Colaborar con las universidades para crear nuevos programas de formación en capacidades digitales y actualizar los ya existentes**, tanto en el sistema de educación superior como a nivel interno. Los programas de formación deberían capacitar a los servidores públicos a comprometerse con la generación de valor público y los cambios culturales asociados.
 - Asegurar la capacidad de liderazgo de TI, así como de las transformaciones impulsadas por las iniciativas de gobierno digital y de los procesos de cambio asociados. Esto implica **contar con líderes de TI capacitados y empoderados en todas las dependencias**, y con **directivos, responsables legales y gerentes medios sensibilizados** en temas de gobierno digital.
 - Garantizar que los **directivos y gerentes medios actúen como catalizadores del cambio** orientados al gobierno digital.
27. Colaborar con las autoridades relevantes de modo que los **ciudadanos posean las capacidades digitales necesarias** para usar y beneficiarse de los servicios digitales. Se deben diseñar **soluciones institucionales** para el desarrollo de gobierno digital:
 - Definir **soluciones y prácticas que permitan administrar y compartir el conocimiento** disponible en el Gobierno —buenas prácticas, soluciones, guías, metodologías, estándares, etc.,— con todas las áreas y niveles de gobierno.
 - **Definir mecanismos para aumentar la eficiencia de la obtención y desarrollo de soluciones** dentro del Estado (por ejemplo, para evitar que se reinventen soluciones existentes o que se compre más de una vez la misma solución). Esto podría conseguirse mediante la implementación de repositorios de activos de gobierno digital del Gobierno, y un proceso de compras de TI impulsado por una estrategia común definida para todo el Estado y alineada con las prioridades de la Política de Gobierno Digital.
 - **Estandarizar las herramientas de gestión de TI y reutilizar la infraestructura de software**.

Nota

1. Comentarios recibidos durante las entrevistas personales con representantes de gobiernos territoriales, Misión de la OCDE a Bogotá, 12 a 16 de junio de 2017.



From:
Digital Government Review of Colombia
Towards a Citizen-Driven Public Sector

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264291867-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2018), "Evaluación y recomendaciones", in *Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264292147-3-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.