

Capítulo 2

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

En este capítulo se analizan las condiciones para apalancar las tecnologías digitales y los datos abiertos con el fin de promover un sector público a la vez impulsado por el ciudadano así como proactivo en el establecimiento de enfoques para su propio uso como plataforma de empoderamiento para el ecosistema de gobierno digital. Se examina el contexto de las políticas de transparencia y apertura gubernamental, así como la posición de Colombia en la participación y colaboración digital del ciudadano. Se analiza el compromiso ciudadano incluyente, y el uso y apalancamiento de las tecnologías digitales y los datos abiertos para el fomento de un papel ciudadano más activo, que incluya de igual forma a las comunidades vulnerables.

Introducción

Los gobiernos de los países de la OCDE se esfuerzan en crear sectores públicos más impulsados por el usuario y más proactivos en los cuales el gobierno desempeñe un papel facilitador como plataforma de compromiso ciudadano y co-creación de valor público en colaboración con actores públicos, privados y sociales. De esta manera, se busca permitir que sean las necesidades reales de los ciudadanos las que impulsen el diseño e implementación de políticas y servicios públicos (impulsados por ciudadanos, *user-driven*) reemplazando enfoques en los cuales los gobiernos asumen dichas necesidades (centrados en el ciudadano, *user-centred*). La evolución del gobierno electrónico al gobierno digital viene acompañado por el cambio de un enfoque centrado en el ciudadano a uno impulsado por el ciudadano (OCDE, 2014). Con eso se busca fomentar administraciones más colaborativas e impulsadas por los ciudadanos y usuarios de servicios, que fortalezcan la confianza en el gobierno y la fiabilidad de sus actividades (OCDE, 2016).

Para Colombia, reconfigurar la relación gobierno-ciudadano para fortalecer la legitimidad y la confianza en las instituciones gubernamentales es a la vez uno de los más grandes desafíos y también una herramienta clave para estimular el crecimiento económico y el bienestar social durante la era del posconflicto. El conflicto armado dañó la credibilidad de las instituciones del sector público y el Estado, dejando cicatrices profundas en la sociedad y erosionando la confianza de los ciudadanos en su gobierno, en especial en las zonas rurales más afectadas (OCDE, 2017a). A la sombra del conflicto, la corrupción sistémica, la captura del Estado y el crimen organizado tuvieron la posibilidad de extenderse e interconectarse, lo que socavó aún más la legitimidad del Estado. Con la firma del Acuerdo de Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Acuerdo de Paz) en 2016 entre el Gobierno de Colombia y el mayor grupo guerrillero, Colombia puso fin oficialmente a una de las guerras civiles más largas de la historia reciente. Así, Colombia enfrenta entonces un momento crucial en su historia.

El gobierno digital puede ser clave para considerar a los ciudadanos como el eje principal del esfuerzo público de modo que se restablezca un contexto de confianza pública al tiempo que se redefine el papel del gobierno; esto significa desarrollar las capacidades del gobierno para que actúe como una plataforma (*government as a platform*) y fomenta colaboraciones con ciudadanos y empresas para la co-creación de valor público y el desarrollo de políticas y servicios impulsados por los ciudadanos. 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.

En este capítulo se analizan las condiciones necesarias para que el gobierno adopte una función de plataforma en el ecosistema de gobierno digital que fomente un sector público colombiano proactivo e impulsado por el ciudadano. Se examina el contexto de las políticas para la apertura, así como la posición de Colombia en la colaboración digital del ciudadano. Se aborda también la participación ciudadana incluyente y la colaboración entre actores no institucionales (como ciudadanos, empresas y organizaciones no gubernamentales) para la co-creación de servicios y políticas, y se observa cómo consolidar las tecnologías digitales y los datos abiertos para fomentar un papel más activo en los ciudadanos, incluidos los de las comunidades vulnerables.

Apertura como punto de partida para la colaboración ciudadana

Orientación política y estratégica para un Estado colaborativo mediante las tecnologías digitales

Las tecnologías digitales pueden aumentar la apertura del Estado, la cual crea la condición mínima pero no suficiente para una colaboración ciudadana más intensa. Por ejemplo, la apertura de datos gubernamentales provee la plataforma para la co-creación de soluciones a desafíos públicos, pero es esencial que el gobierno no se detenga en la publicación de los datos abiertos, sino que emprenda medidas para impulsar el compromiso ciudadano en el aprovechamiento de los datos (OECD, 2016c). La actual Estrategia de Gobierno en Línea de Colombia materializa el enfoque típico para el gobierno electrónico de la apertura y la transparencia del Estado gracias a las TIC. No contempla la idea del compromiso ciudadano digital según la cual las necesidades de la ciudadanía impulsan los ejercicios de colaboración y co-creación.

El componente estratégico de las TIC para un gobierno abierto se enfoca en construir un Estado más transparente, participativo y colaborativo, en donde los ciudadanos forman parte del proceso de toma de decisiones (OCDE, 2017b). Por este medio, el gobierno colombiano creó varias condiciones importantes para el gobierno electrónico, como un ímpetu fuerte para los datos abiertos e iniciativas de participación ciudadana. Sin embargo, con el fin de avanzar hacia el gobierno digital es necesario trascender el principio de apertura con su enfoque en la transparencia e instaurar mecanismos de apoyo para la co-creación de políticas y servicios a partir de esta apertura.

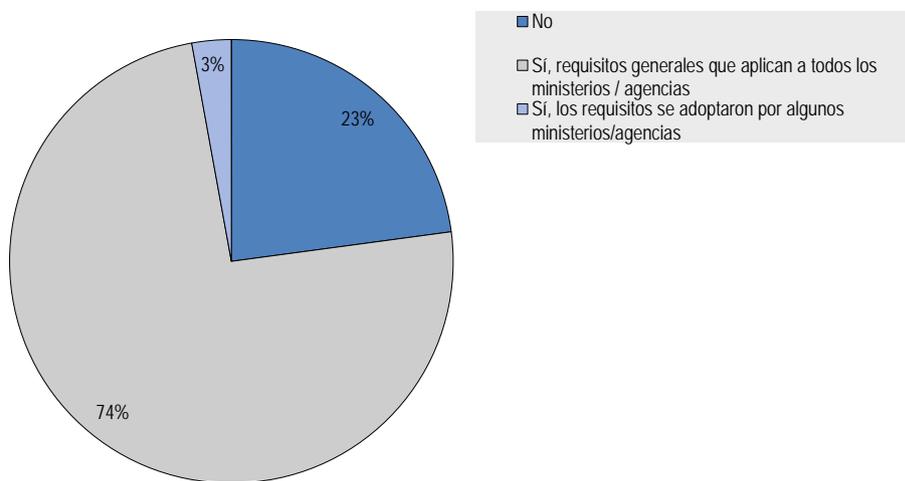
Como se mencionó en el Capítulo 1, el marco regulatorio colombiano para el gobierno digital contiene varios elementos centrados en habilitar y promover la apertura y la transparencia del Estado por medio de las tecnologías digitales. Como una gran mayoría de países miembros y socios de la OCDE (25), Colombia tiene en efecto un requerimiento de datos gubernamentales abiertos por defecto (*open by default*) que vale para todas las instituciones públicas del ámbito nacional (Figura 2.1).

Cuando se les formulan preguntas acerca de las principales razones para promover la apertura y la participación en el ámbito institucional, las instituciones públicas colombianas reportan que sus principales motivadores son fortalecer la confianza pública de la institución y fomentar la transparencia. También destacaron como prioridad la lucha contra la corrupción (OCDE, 2017c). Estos motores institucionales interrelacionados concuerdan muy bien con varias medidas especificadas en el Acuerdo de Paz. Sin embargo, desde el punto de vista del gobierno digital debería ser una prioridad apalancar las tecnologías digitales para colaborar con la ciudadanía con el fin de co-crear soluciones para responder a las necesidades de los grupos afectados por el conflicto.

El desafío relacionado con la corrupción y la oportunidad que ofrece el Acuerdo de Paz han sido reconocidos por el gobierno colombiano y por la guerrilla de las FARC-EP. En el transcurso del Acuerdo de Paz se incorporaron medidas encaminadas a combatir la corrupción mediante el incremento de la participación ciudadana, la transparencia y la integridad. Efectivamente, la corrupción, ya sea real o percibida, genera desconfianza entre los ciudadanos y puede menoscabar la legitimidad de las instituciones del sector público (OCDE, 2017b). En la encuesta de la OCDE para la revisión de gobierno digital en Colombia, 53 de las 125 entidades respondientes señalan que tienen o están elaborando políticas o iniciativas para implementar el Acuerdo de Paz en Colombia. De estas entidades, una mayoría (30 entidades) tiene previsto un papel para las TIC o uso de datos (abiertos) en dichas políticas.

Figura 2.1. Datos Abiertos por defecto, en países miembros y socios de la OCDE

A nivel central / federal, ¿existen requisitos formales según los cuales los datos del gobierno deben ser “abiertos por defecto” (a menos que se proporcione una justificación legítima)?



Nota: Datos de 34 países miembros y socios de la OCDE.

Fuente: OECD (2016a), “Open Government Data Survey 3.0”, OECD, París.

Hay un fuerte ímpetu político respaldado por el arreglo institucional en el ámbito del gobierno nacional, concretado en la Secretaría de la Transparencia, para promover una agenda para la transparencia, el gobierno abierto y la anticorrupción. Este ímpetu llevó a habilitar digitalmente varias iniciativas, entre las cuales se destaca la buena práctica del Observatorio de Transparencia y Anticorrupción (Recuadro 0.1).

Recuadro 0.1. Observatorio de Transparencia y Anticorrupción en Colombia

El Observatorio de Transparencia y Anticorrupción en Colombia es una buena práctica en un nivel internacional. El Observatorio originalmente se diseñó e inició por la Procuraduría General de la Nación (PGN), y en 2012 se adscribió a la Secretaría de Transparencia. El Observatorio es un instrumento para promover la integridad en el gobierno en su conjunto, en instituciones y niveles de gobierno, así como en la sociedad en su conjunto, hasta llegar a los ciudadanos, el sector privado y a la sociedad civil.

El Observatorio anticorrupción en Colombia anticorrupcion.gov.co brinda información relevante con fines de anticorrupción para que la gente tenga información sobre los esfuerzos y resultados del gobierno, por ejemplo, series de tiempo y dónde se cometieron los crímenes.

El desafío principal para la Secretaría de Transparencia es cómo presentar toda la información que se recopila de manera transparente y accesible a los ciudadanos; por ejemplo, una manera sería crear conjuntos de datos con una función de búsqueda.

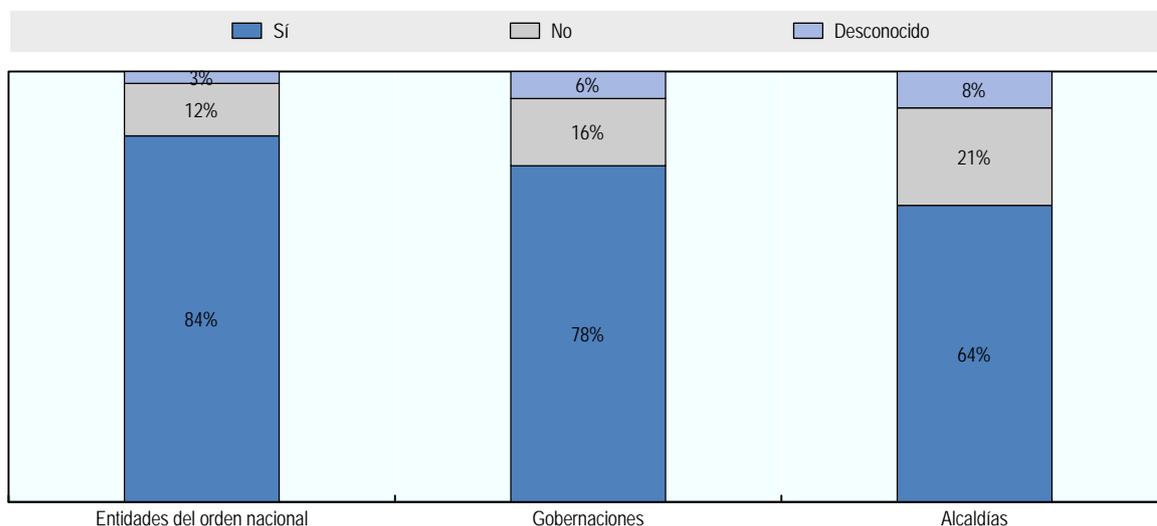
El Observatorio publica un Indicador Compuesto de las Comisiones Regionales de Moralización (CRM) que evalúa el grado de cumplimiento y desarrollo del Plan de Acción adoptado por cada CRM. Estas evaluaciones se traducen en gráficos que muestran la puntuación combinada, así como las puntuaciones departamentales. También proporciona indicadores sobre el nivel de consecución de los objetivos establecidos por la Política Pública Integral Anticorrupción.

Fuente: OCDE (2017b), *Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278646-es> y entrevista durante la misión de la OCDE en junio de 2017.

La Figura 2.2 muestra que una mayoría de las entidades públicas colombianas cuenta con un plan o una política que define metas para el uso de las TIC y los datos abiertos con objeto de mejorar la transparencia del gobierno, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. Sin embargo, más de 20% de las alcaldías queda todavía sin tal dirección.

Figura 2.2. Política institucional de las TIC para el gobierno abierto

¿La entidad cuenta con (un) plan/política/estrategia(s) en la que especifique(n) metas/objetivos para el tema de las TIC para Gobierno Abierto (uso de las TIC para mejorar la transparencia de gobierno, participación ciudadana y rendición de cuentas, incluyendo los datos abiertos)?



Fuente: OCDE (2017d), “Cuestionario para la Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia”, OCDE, París.

El Acuerdo de Paz y la firme agenda de transparencia y anticorrupción relacionada brindan una sólida base legítima para avanzar en iniciativas de transparencia digital y la política de datos gubernamentales abiertos. Sin embargo, el firme discurso de transparencia implica una visión unidireccional de divulgación de datos e información gubernamentales y podría eclipsar las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales para facilitar un papel más activo de los ciudadanos en usar datos e información gubernamentales, y en la co-creación para solucionar problemas de la sociedad. Lo anterior es porque permitir y estimular dicho papel activo es un elemento clave para fortalecer la confianza pública.

Colaboración con la ciudadanía habilitada por las tecnologías digitales

Con las TIC para una agenda de gobierno abierto, Colombia ha hecho más que solo enfocarse en la transparencia. También anima a instituciones públicas a desarrollar iniciativas de participación digital para capturar opiniones de ciudadanos e involucrarlos en la toma de decisiones institucionales. Asimismo, aplica ejercicios de innovación abierta para involucrar a los ciudadanos en encontrar soluciones a desafíos que enfrenta la sociedad. La fijación de metas en estas áreas y el seguimiento relacionado con materializarlas, así como el soporte técnico brindado por el gobierno central, han generado un auge de iniciativas de participación digital de los ámbitos nacional y territorial de los gobiernos y el surgimiento de varias iniciativas de innovación abierta por parte de gobernaciones e instituciones nacionales.

Un factor clave del aumento de la participación digital por parte de los ciudadanos en Colombia ha sido la Urna de Cristal (Recuadro 2.2). Sin embargo, los lineamientos proporcionados a las instituciones públicas, tal como el *Manual de Gobierno en Línea*, se enfocan sobre todo en el papel de las entidades como impulsores de actividades de participación, consulta y colaboración en el sentido de recibir la retroalimentación de los ciudadanos. No se contempla cómo facilitar un papel más activo para los ciudadanos con el fin que co-creen las políticas y los servicios. Por ejemplo, en cuanto a la innovación abierta, el *Manual de Gobierno en Línea*¹ instruye a las instituciones públicas para que asuman el mando al enfrentar los retos de la sociedad, al suministrar los recursos y al administrar el proceso colaborativo:

- La entidad identifica los problemas o desafíos por resolver.
- La entidad habilita las herramientas tecnológicas e insumos necesarios para la colaboración de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.
- La entidad gestiona las acciones de colaboración para obtener la(s) solución(es) o mejora(s) a los problemas o desafíos identificados.
- La entidad publica los resultados del proceso de colaboración.

Como tal, es la percepción de relevancia del tema por parte de una institución específica y su idoneidad para abordarlo, en cooperación con ciudadanos, así como los recursos y las capacidades de la institución para impulsar el proceso de participación, lo que determina en gran parte cómo se forja la colaboración ciudadana. Esto no solo significa que recae mucha responsabilidad e inversión en los ocasionalmente diminutos hombros de las instituciones públicas, sino que tampoco se estimulan iniciativas de colaboración para co-crear valor público.

Recuadro 2.2. La Urna de Cristal

La Urna de Cristal es la iniciativa del Gobierno de Colombia que encabeza la estrategia de participación ciudadana electrónica y transparencia gubernamental, y que desde 2017 evolucionó en el portal de gobierno abierto de Colombia. Desde su lanzamiento, en octubre de 2010, la Urna de Cristal ha consolidado una plataforma multicanal que integra medios de comunicación tradicionales, como la televisión, la radio y las llamadas telefónicas, con digitales, como redes sociales, SMS y páginas web.

Estos canales están a disposición de todas las entidades del gobierno nacional y territorial para facilitar la creación de espacios de participación en todo nivel, con el objetivo de mejorar la relación entre los ciudadanos y lo público. De esta forma, los colombianos pueden incidir en las decisiones de los gobernantes y conocer los resultados, avances e iniciativas del gobierno, haciendo llegar sus inquietudes y propuestas directamente a las entidades gubernamentales, y participando e interactuando sobre la gestión estatal, servicios y políticas públicas, con lo que se crea una relación vinculante entre los ciudadanos y un Estado con verdadera vocación de servicio.

Desde su creación, la Urna de Cristal ha recibido cerca de 20 millones de participaciones, y el portal web ha registrado alrededor de 10 millones de visitas de colombianos que buscan acceder a información del gobierno o participar en alguno de los ejercicios de incidencia en política pública, consulta o campañas pedagógicas desarrolladas. Además, se gestionaron cerca de 140 mil preguntas que los colombianos han formulado desde 2011 a través de los diversos medios digitales y tradicionales que pone a su disposición la plataforma.

El equipo de la Urna de Cristal está encargado, junto con el equipo de la Estrategia de

Gobierno Digital y el MinTIC, del despliegue y la operación de la iniciativa.

Las lecciones aprendidas de esta iniciativa son:

- Crear la práctica en el ámbito de alta dirección. Obtener la Voluntad Política.
- El valor esencial es la oportunidad y efectividad al responderle a un ciudadano.
- Las necesidades informáticas de los ciudadanos deben transformarse en oportunidades de colaboración en temas de interés público.
- Los canales digitales y análogos quedan como complemento.

Fuente: OECD (2016b), *Digital Government Toolkit*, OECD, París, complementado por información proporcionada por el gobierno colombiano en el contexto de esta revisión.

Este escenario se ilustra con los indicadores de producto y de resultado relacionados con el gobierno abierto digitalmente habilitado, que se elaboraron para la *Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia* de la OCDE (OCDE, 2017b). Al observar el Cuadro 2.1, queda claro que las instituciones públicas colombianas, y notablemente las gobernaciones departamentales, han dedicado esfuerzos considerables para generar secciones de transparencia en sus páginas web (Indicador PRO 5), publicar datos abiertos (Indicador PRO 6), crear oportunidades de participación digital (Indicador PRO 7) y organizar ejercicios de innovación abierta (Indicador PRO 8). Estos productos tangibles de sus esfuerzos se reflejan en los indicadores de producto, en donde se muestran sus logros en una escala de 0 a 100. Sin embargo, al moverse a los resultados deseados, los cuales requieren de la participación activa de ciudadanos y otros grupos de interés de la sociedad, las calificaciones de los indicadores son mucho menores.

Cuadro 2.1. Indicadores de transparencia, participación y colaboración digitales

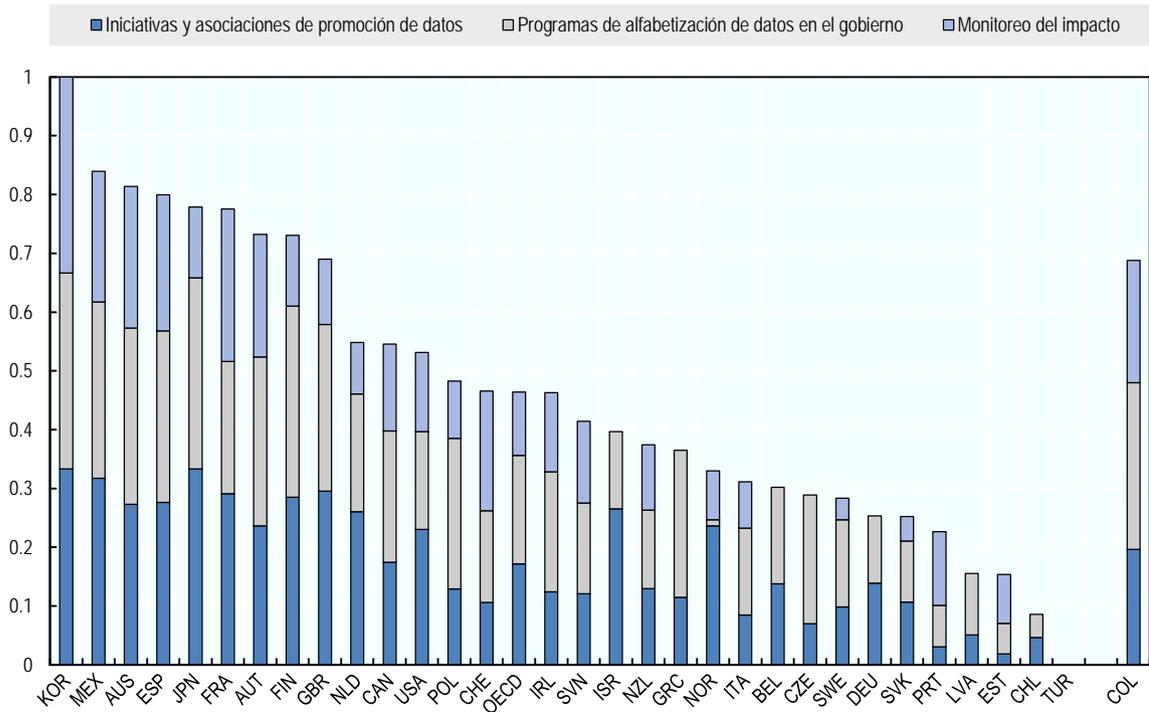
	PRO5	PRO6	PRO7	PRO8	RES6	RES7	RES8	RES9	RES10
	Transparencia en línea	Datos gubernamentales abiertos	Disponibilidad participación digital	Ejercicios de innovación abierta	Uso de información pública	Reutilización de datos gubernamentales abiertos	Participación digital	Participación digital de grupos vulnerables	Soluciones de innovación abierta
Total	69.9	57.3	74.5	36.1	50.1	19.7	46.6	36.9	31.8
Nacional	76.7	66.4	58.1	54.3	58.0	26.4	55.8	24.0	47.1
Municipios	68.9	55.0	75.8	33.1	48.1	18.5	44.9	38.9	29.3
Gobernaciones	84.8	67.1	100	62.5	70.5	28.7	65.6	46.4	50.0

Nota: Todos los puntajes se calcularon en una escala de 0 a 100.

Fuente: OCDE (2017b), *Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia*, Éditions OCDE, París.

Esta imagen se ve reflejada en el puntaje de Colombia en el tercer pilar del OURdata Index de la OCDE (Figura 2.3). Este pilar se enfoca en las actividades del gobierno centradas en estimular la reutilización de datos gubernamentales abiertos. Aunque Colombia deja atrás a la mayoría de los países de la OCDE en cuanto a este pilar, el puntaje total del país en el OURdata Index sufre debido a ello (OECD, 2017e).

Figura 2.3. OURdata Index, apoyo gubernamental a la reutilización (pilar 3), 2017



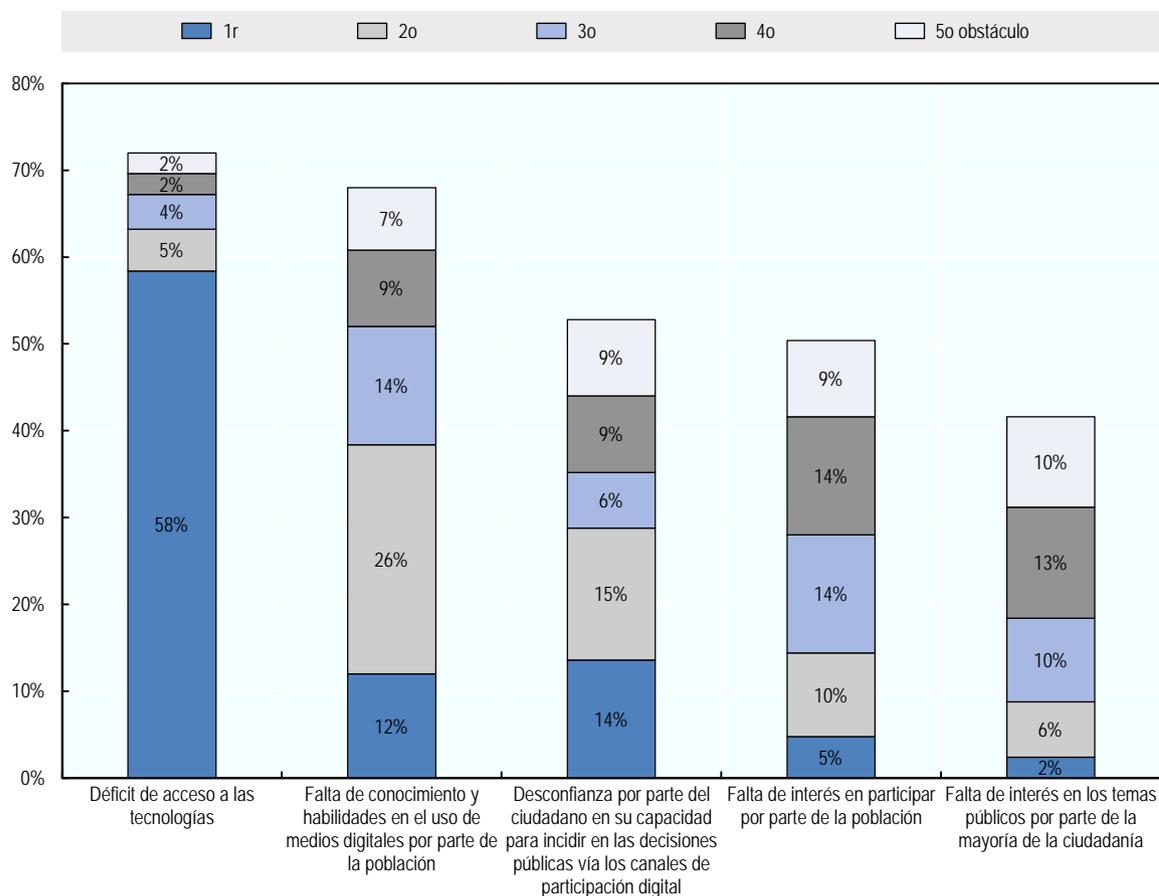
Nota: No se dispone de datos de Hungría, Islandia y Luxemburgo. Dinamarca no tiene un portal de datos central/federal, y por lo tanto no se muestra en el índice.

Fuente: OECD (2016a), "Open Government Data Survey 3.0," OECD, París.

Cuando se pregunta a las instituciones públicas colombianas cuáles son las principales barreras para una exitosa participación digital de los ciudadanos, un abrumador 58% menciona Figura 2.4) la falta de acceso a tecnologías. En efecto, tal y como se analiza más detalladamente en el capítulo 4, este es el principal obstáculo para el progreso hacia el gobierno digital, especialmente en las áreas rurales. Las otras cuatro barreras percibidas se relacionan con la imagen que las instituciones tienen de los ciudadanos, y con su voluntad y capacidad de participar digitalmente en asuntos de interés público, lo que apunta a la importancia de comunicación clara por parte del gobierno de lo que los ciudadanos pueden lograr. La falta de confianza del ciudadano en instituciones públicas solo lo menciona 26% de las instituciones entre las cinco principales barreras, lo que indica que en general no la perciben como un obstáculo importante para que los ciudadanos participen digitalmente.

Figura 2.4. **Barreras para la participación digital ciudadana**

¿Cuáles estima que son las principales barreras para el aprovechamiento de los canales de participación digital disponibles para la población en materia de interés público? Por favor organice las opciones siguientes de manera tal que 1 sea el principal obstáculo y 5 el menor.



Fuente: OCDE (2017c), “Revisión de Gobierno Digital de Colombia: Cuestionario para entidades públicas del Estado Colombiano”, OCDE, París.

Sentar las bases para una ciudadanía colaborativa

De una transparencia y participación centrada en el ciudadano a la colaboración impulsada por el ciudadano

El gobierno colombiano dio un paso importante en la redefinición de su relación con los ciudadanos al partir de la lógica descendente propia del enfoque del gobierno electrónico y pasar a un enfoque de gobierno digital que requiere un papel facilitador por parte del gobierno que opere como plataforma. En varias partes del ecosistema de gobierno digital de Colombia se desarrollan iniciativas teniendo en mente un papel más activo para los ciudadanos en la co-creación de valor público.

La Secretaría de Transparencia trabaja en iniciativas para fomentar la transparencia motivada por los ciudadanos en adición a las instituciones públicas que recopilan y divulgan datos en pro de la transparencia. La idea es animar y facilitarles a los ciudadanos monitorear y reportar incidentes relacionados con la corrupción, por ende, convirtiéndose

en auditores cívicos contra la corrupción. Tras un gran escándalo mediático en 2015 y 2016 en el que un profesor publicó un video en línea de comidas escolares fotografiadas que revelaba que las empresas no entregaban la comida adecuada que debían, ahora la Secretaría desea estimular la acción colectiva de padres que mandan fotos de comidas escolares deficientes para ver qué tan efectivo es el sistema de entrega de comida en los colegios y qué tan por debajo de los estándares están las comidas deficientes. El objetivo es que participen los ciudadanos/padres al tener la oportunidad de brindar realimentación acerca de la comida que se les da a los niños. La Secretaría desea aprovechar el conocimiento de la Urna de Cristal para ver cuándo sería mejor mandar un mensaje a los padres para asegurar su participación con sus respuestas. Aunque estas iniciativas avizoran un papel activo para los ciudadanos, aún no está claro cómo se estimulará. Más aún, falta una concordancia clara con las iniciativas del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) dirigidas a la participación y a los datos abiertos, por lo cual hace falta para sinergias potenciales.

Varios países de la OCDE, como Francia, Corea de Sur, México y Reino Unido, consolidan el portal nacional de datos abiertos para facilitar el compromiso ciudadano en la co-creación de valor público (OECD, 2015; 2016c). La iniciativa Retos Públicos en *México* es útil para conectar a los desarrolladores y las instituciones públicas a fin de fomentar la colaboración en torno a cuestiones y sectores de políticas específicos (Recuadro 2.3). Como resultado, algunas organizaciones del sector privado elaboran plataformas y aplicaciones web y móviles han sido desarrolladas por organizaciones del sector privado para mejorar la prestación de servicios públicos o abordar la asimetría del acceso a la información de los ciudadanos. Otras herramientas resultantes son buenos ejemplos del uso de tecnologías digitales y datos abiertos para la gestión de riesgos, por lo que vinculan las iniciativas de datos abiertos al logro de los ODS.

En ocasiones, además del enfoque en estimular la reutilización de datos gubernamentales, se facilita también la provisión de datos por parte de la ciudadanía y otras partes interesadas en el ecosistema de datos abiertos. El portal central de datos abiertos de *Francia*, se autopromociona como “Plataforma abierta para datos públicos franceses”, lo que indica que el alcance supera los simples datos gubernamentales: da la opción a ciudadanos, negocios, y otros interesados no gubernamentales de subir y compartir sus datos, lo que los hace disponibles y accesibles a una audiencia más amplia. Como no se puede asegurar la calidad de los datos no gubernamentales, el portal tiene una advertencia para que los visitantes estén informados de esto. El portal también permite a los usuarios de datos publicar y mostrar ejemplos de reutilización de datos abiertos (gubernamentales o no) y para monitorear el uso de los conjuntos de datos que se publican. Además, el gobierno francés utilizó el portal para lanzar el proyecto *Base Adresse Nationale*, colaboración de múltiples partes interesadas que pretende fusionar una base de datos de direcciones nacionales única alimentada por las contribuciones de datos de organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro.

Recuadro 2.3. Retos Públicos en México

Una plataforma para la co-creación de valor público

La iniciativa mexicana Retos Públicos fue útil para producir resultados en los ámbitos político e institucional más allá de la transparencia. Mediante convocatorias publicadas en línea en el portal central de datos abiertos, el Oficial Principal de Datos (CDO), en cooperación con varias secretarías de Estado, convocaba a proponer proyectos de actores no gubernamentales. El objetivo general fue colaborar con el ecosistema para desarrollar soluciones con datos (aplicaciones) basadas en el gobierno móvil/Internet a “retos públicos”.

Las instituciones públicas definieron tales retos, y los ganadores recibieron financiamiento público para desarrollar el proyecto. Secretarías como Transporte (SCT), Educación (SEP) y Medio Ambiente (SEMARNAT) y organismos públicos como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y la Procuraduría de Protección al Consumidor (PROFECO), participaron en esta iniciativa. Las aplicaciones móviles y basadas en la web se desarrollaron como resultado de Retos Públicos y se exhiben en el portal de datos abiertos, y están disponibles para su descarga gratuita.

El valor de tal iniciativa es que:

- actúa eficazmente como un mecanismo para la cooperación público-privada-social;
- contribuye a fomentar la innovación en el país mientras busca mejorar la eficiencia del sector público;
- ilustra la relevancia de las instituciones alfabetizadas en datos y líderes visionarios para la co-creación de valor, y
- ayuda a las instituciones públicas a tener una visión clara sobre el problema (valor) que pretenden abordar en colaboración con las partes interesadas.

De Retos Públicos a Reto México

A fines de 2016, la iniciativa Retos Públicos se convirtió en Reto México. El objetivo de Reto México es actuar como una plataforma de innovación abierta de múltiples partes interesadas para la creación de prototipos y el diseño conjunto de soluciones para abordar los desafíos de las políticas públicas. La iniciativa apunta a diseñar proyectos escalables, escalables y replicables con una visión de sostenibilidad en el mediano plazo.

Mientras que Retos Públicos se centró en codiseñar soluciones para los desafíos del sector público, Reto México amplió su enfoque de colaboración a las necesidades del sector privado. Reto México permite a las entidades privadas utilizar el portal en línea retomexico.org para publicar propuestas de proyectos que pueden beneficiarse de las ideas de empresarios impulsados por datos. Esto permite una plataforma de colaboración bidireccional en la que el sector privado asume un papel activo en la innovación digital y permite a las micro y pequeñas empresas conectarse con clientes potenciales.

Fuentes: OECD (2018), *Open Government Data in Mexico*, OECD Publishing, París, próxima publicación; OECD (2016c), *Open Government Data Review of Mexico*, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en>; <http://retos.datos.gob.mx/retos>; <https://retomexico.org>.

Para materializar el necesario compromiso de los colombianos en la reestructuración del país en una era de paz y para superar el desafío de una baja confianza pública, los esfuerzos deben enfocarse en la creación de valor concreto en colaboración con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil, brindando el necesario apoyo legal, institucional y tecnológico para facilitar los procesos de colaboración. Por ejemplo, en **Letonia** se creó la posibilidad legal de que los ciudadanos inicien modificaciones a leyes por medios digitales, seguidos por una cooperación privada-pública para llevarla a cabo (Recuadro 2.4). En **Corea del Sur**, las instituciones del sector público tienen la obligación legal de emitir una decisión dentro de un periodo máximo de 20 días hábiles sobre las solicitudes para la divulgación de datos gubernamentales que reciban a través del portal central de datos abiertos www.data.go.kr (OECD, 2016c). Tales iniciativas fortalecen la posición del ciudadano para movilizar la agenda política y co-crear soluciones en cuanto a temas que considere importantes.

Recuadro 2.4. Plataforma de peticiones digitales sociales, “Mi Voz”, en Letonia

ManaBalss.lv es una plataforma de iniciativas sociales, una manera legítima de presentar una iniciativa, reunir partidarios y presentar iniciativas concretas al Parlamento. Cada iniciativa, firmada por al menos 10 000 ciudadanos, se envía al Parlamento para incluirla en la agenda oficial del Parlamento.

La Ley “Normas de Procedimiento del Saeima” del Artículo 1313 estipula que “al menos 10 000 ciudadanos de Letonia que hayan cumplido los 16 años de edad el día de presentación de la propuesta tienen el derecho a presentar una propuesta colectiva con el Saeima. La propuesta colectiva puede presentarse electrónicamente (“una propuesta colectiva presentada electrónicamente se complementará con información técnica que confirme la firma de la propuesta colectiva y asegure la posibilidad de verificar el número de firmantes, sus nombres, apellidos y números de identificación”).

De esta manera, la plataforma de peticiones digitales sociales se fija y vincula legalmente al Parlamento. Desde el lanzamiento de ManaBalss.lv, en 2011, se han contado un total de 905 051 votos y 912 000 visitantes únicos. De las iniciativas que recibieron la cantidad necesaria de votos, 47% se convirtió en leyes u otros actos legislativos. Catorce peticiones digitales han recibido más de 10 000 votos (y dos más llegaron a la agenda del Parlamento de todos modos) y ocho peticiones digitales recibieron un voto en el Parlamento para erigirse en enmiendas a la ley. Más de 71% de la población de Letonia ha visitado ManaBalss. ManaBalss.lv se reconoce en todo el mundo como un caso exitoso de compromiso ciudadano.

Fuentes: OCDE (2016b), *Digital government toolkit*, OECD, París, www.oecd.org/gov/latvia-social-epetition.pdf; complementado con información proporcionada a la OCDE por un representante de ManaBalss.lv en enero del 2018.

Hace poco, el Ministerio del Interior lanzó la iniciativa *Causas Ciudadanas* como apoyo a los ciudadanos colombianos para proponer y promover la atención del gobierno a retos públicos. Los ciudadanos interesados pueden servirse de sus propias redes sociales para obtener los 20 000 apoyos digitales requeridos y contar con el compromiso del ministerio para “acompañarlos en el trámite ante las personas responsables”.² Es una iniciativa promisoriosa con su enfoque multicanal y el acompañamiento institucional sugerido. Sin embargo, no está claro hasta qué punto existe una garantía legal de que las propuestas que reciban votos suficientes se aborden formalmente.

Colombia tiene otras iniciativas que demuestran lo valioso de un tratamiento de mayor participación y acción colaborativa motivada más por ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil. La iniciativa del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el MinTIC y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas “Ciencia y TIC para la Paz”³ es un ejemplo excelente del gobierno que provee la plataforma para que las partes interesadas de la sociedad desarrollen de forma conjunta una solución digital a un problema que consideran que vale la pena abordar. La convocatoria por soluciones digitales no solo se dirige a una amplia variedad de actores que conjuntamente pueden ofrecer el conocimiento y las capacidades requeridas, las cuales el gobierno probablemente no podría ofrecer, sino que los retos por abordar, los definen las comunidades de sobrevivientes del conflicto. Por lo tanto, se garantiza la relevancia del problema identificado junto a lo valioso en términos públicos de la potencial solución. Promovido por la Presidencia de la República, una organización de sociedad civil (OSC) exitosa, “La Conversación más Grande del Mundo” gestionó una plataforma digital para crear conversaciones entre los colombianos sobre su papel en el proceso de paz.⁴ Además, las iniciativas que incluyen laboratorios de investigación de usuarios para involucrar a los ciudadanos desde el principio en el diseño de servicios digitales, tales como “ViveLab Bogotá”⁵, son muy valiosas para identificar sus necesidades como usuarios de servicios y crear conjuntamente soluciones que satisfagan esas necesidades.

Dichos enfoques no son solo importantes para asuntos relacionados con la construcción de paz, sino también para otros problemas de la sociedad. Sin embargo, aún no es una práctica común en Colombia abordar el compromiso de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil de esta manera. En los casos mencionados, el gobierno proporcionó la plataforma para la creación de valor impulsado por el ciudadano mediante tecnologías digitales. El desafío será adoptar este enfoque en una escala mayor y hacer que los esfuerzos sean sostenibles y contribuyan así a la confianza pública. También existen iniciativas valiosas en el nivel local, como Bogotá Abierta que pueden servir como inspiración (Recuadro 2.5).

Recuadro 2.5. Bogotá Abierta

Involucrar a los ciudadanos para resolver retos sociales

Bogotá Abierta <https://bogotaabierta.co/> es una plataforma de innovación abierta para la ciudad de Bogotá. Se concibió en 2016 por la Administración Peñalosa, mediante un trabajo entre la Alta Consejería Distrital de TIC, la Secretaría de Planeación Distrital y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) para construir conjuntamente con los bogotanos el Plan de Desarrollo distrital *Bogotá Mejor para Todos*. Solo para este propósito, en tres semanas Bogotá Abierta registró 20 252 ideas, provenientes de 39 370 bogotanos. El reto más importante, merecedor de un premio fue cómo mejorar el transporte escolar. Otro tema de consulta es cómo mejorar los espacios públicos, culturales y deportivos.

Las entidades del distrito de Bogotá deciden conjuntamente cuáles retos se publican en Bogotá Abierta. Sobre todo se concentró en el transporte público con atención a la mejoría de la movilidad, del espacio público, dirigido a las minorías. En cada reto se especifican los días que quedan para hacer aportes y cómo se van a utilizar las ideas de los bogotanos. Por ejemplo, para el reto “¿Cuál es tu propuesta para que las mujeres se sientan seguras en el espacio público de la ciudad?” se indica que se revisarán las ideas más votadas y podrán incluirse en los Planes Locales de Seguridad para las Mujeres 2018-2020.

Para incentivar los bogotanos a participar y aportar ideas de alta calidad se creó un sistema de estrellas. Las estrellas servirán en subastas que la plataforma todavía está creando. Los participantes reciben estrellas por cada idea aportada y para cada *like* que reciben.

La Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (ASJET), por medio de los Premios Ciudades Digitales, reconoció la plataforma Bogotá Abierta, como la mejor iniciativa de gobiernos digitales en América Latina.

Fuente: Entrevistas durante la misión de la OCDE en junio de 2017; Alta Consejería Distrital de TIC (2017), ticbogota.gov.co; Bogotá Abierta (2017), bogotaabierta.co.

Apalancar los datos gubernamentales abiertos para crear valor económico y social

Durante los últimos años, Colombia logró aumentar de manera significativa el número de conjuntos de datos abiertos en el Portal de Datos Abiertos del Estado Colombiano⁶ e invirtió 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 los datos gubernamentales abiertos, basándose en varios ejemplos excelentes ya presentes en el país, tales como las *hackathones* para emprendedores organizadas por el Centro de Innovación Pública Digital, la aplicación basada en datos abiertos de Ministerio de Salud *ClicSalud* sobre los precios de medicamentos y la promoción del periodismo de datos en Tamalameque.

También es importante consultar los usuarios potenciales de datos abiertos con el fin de identificar sus necesidades en términos de datos que querrían utilizar. Si bien el principio de datos abiertos es de publicar por defecto todos los datos gubernamentales en formato abierto, no es realista pensar que se pueda implementar este principio fácilmente con todos los datos gubernamentales. Por eso es importante definir prioridades de apertura con base en las necesidades de los destinatarios. Deberían utilizarse dichos ejemplos para promover la reutilización como parte integral de la política de datos abiertos de cada institución y se permita así escalar el impacto económico, social y de buen gobierno de los datos abiertos. En este contexto, es importante recordar que los usuarios de los datos abiertos se encuentran no solamente fuera del gobierno, sino que las entidades públicas mismas son al mismo tiempo productoras y usuarias de los datos abiertos. Por eso, como se explica con más detalle en el Capítulo 3, es esencial desarrollar una política dirigida al uso estratégico de datos dentro del sector público que tenga en cuenta los datos abiertos como fuente importante.

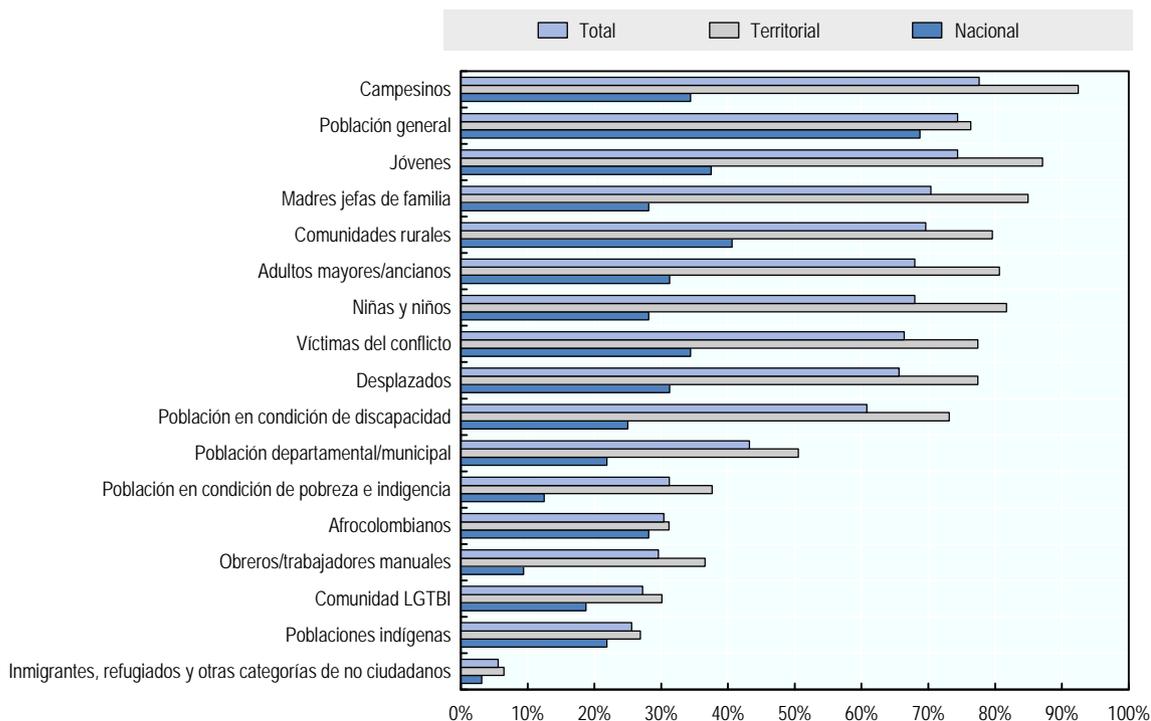
Se podría utilizar el portal de datos abiertos con este fin y convertirlo en una plataforma de solicitud de datos y co-creación de datos, igual que en países líderes como Francia, México y Reino Unido (OECD, 2016c). El portal sería una plataforma de colaboración bidireccional que contribuiría aún más a fomentar un enfoque orientado a la demanda y al valor para la divulgación de datos, impulsado por los usuarios y el ecosistema de datos en general. Como se señaló en la sección anterior, el portal también podría incorporar herramientas para permitir datos abiertos y la provisión de metadatos por partes interesadas no gubernamentales, como en *Francia*. Incorporar los mecanismos de solicitud de datos en el portal podría ser igualmente relevante no solo para mejorar la divulgación de datos impulsados por el usuario, sino también para recopilar información sobre el impacto esperado de la apertura *ex ante* de los datos gubernamentales, como por ejemplo en *Reino Unido* mediante formularios de solicitud de datos en línea.

Al solicitar a las instituciones colombianas indicar sus principales grupos objetivos, para las instituciones del ámbito nacional la población es el público en general. Varias instituciones nacionales también identifican a más grupos sociales específicos, pero en su

gran mayoría son las instituciones territoriales las que claramente distinguen grupos específicos (Figura 2.5). Nueve grupos se destacan como grupos objetivos claves para más de 70% de las instituciones territoriales, con campesinos (92%), jóvenes (87%) y madres jefas de familia (85%) entre los tres grupos principales.

Figura 2.5. Grupos sociales objetivos de las entidades públicas colombianas

¿Qué grupos sociales son los principales beneficiarios/usuarios que sirve su entidad?



Nota: Total = porcentaje de las 125 entidades que respondieron el cuestionario; Nacional = porcentaje de las 32 entidades del orden nacional que respondieron el cuestionario; Territorial = porcentaje de las 93 entidades territoriales que respondieron el cuestionario.

Fuente: OCDE (2017c), “Revisión de Gobierno Digital de Colombia: Cuestionario para entidades públicas del Estado Colombiano”, OCDE, París.

Asociarse o apoyar actividades de organizaciones de la sociedad civil puede ser clave para desarrollar iniciativas digitales exitosas dirigidas a poblaciones vulnerables. Algunos países de la OCDE indican que apoyan proyectos de organizaciones de la sociedad civil e identifican soluciones políticas a desafíos que enfrentan las comunidades marginadas con datos abiertos del gobierno (Recuadro 2.6).

Recuadro 2.6. Aprovechar los datos gubernamentales abiertos para apoyar a poblaciones vulnerables

Finlandia. Un mapa ayuda a visualizar y entender el flujo de personas que buscan asilo en países europeos a lo largo del tiempo; www.lucify.com/the-flow-towards-europe/.

Francia. El Ministerio de la Familia está organizando un ‘hackathón’ sobre la desigualdad entre mujeres y hombres en cuanto a su tiempo libre (quehaceres domésticos). El ganador de este ‘hackathón’ recibirá capacitación y orientación por especialistas (pagados por el

ministerio). El proyecto ganador deberá enfocarse en una solución que reduzca las desigualdades entre mujeres y hombres; <https://hackathon.ogpsummit.org>.

Israel. La Agencia de Libertad de Información trabajó con varias organizaciones representativas para liberar datos recolectados por tres comités gubernamentales durante varias décadas para investigar los reclamos de que niños yemeníes fueron arrebatados secretamente de sus familias a finales de la década de 1940 y a principios de la de 1950, para ayudar a encontrar a parientes desaparecidos.

Japón. Algunos proyectos se enfocan a identificar soluciones políticas a desafíos que enfrentan grupos sociales; www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei09_01000010.html. Además, el “Concurso de Aplicaciones de Datos Abiertos” en la ciudad de Ube, apoyado por el Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, <http://opendata.city.ube.yamaguchi.jp/contest2016/index.html>, es una iniciativa para elaborar aplicaciones que contribuyan a la revitalización regional y apoyar a las comunidades en el desarrollo de negocios. Un miembro de la Oficina de Estrategia Nacional de TIC y un Evangelista de Datos Abiertos fueron al evento como facilitadores.

Reino Unido. El Servicio de Gobierno Digital (*Government Digital Service*) se concentra en varios proyectos enfocados en identificar soluciones a desafíos enfrentados por comunidades marginalizadas. Uno de ellos se dedica a desarrollar una herramienta centrada en el usuario para incorporar datos de la auditoría de disparidad de razas que está en curso. El propósito de esto es entender la escala y naturaleza de las disparidades, y dar evidencias a políticos con capacidad decisoria para abordarlos; www.gov.uk/government/news/prime-minister-orders-government-audit-to-tackle-racial-disparities-in-public-service-outcomes. Algunos proyectos reciben financiamiento del Release of Data Fund; www.gov.uk/government/publications/breakthrough-fund-and-release-of-data-fund.

Fuente: OCDE (2016a), “OECD Open Government Data Survey 3.0”, OECD, París.

Demostrar el impacto del compromiso ciudadano

Un elemento clave para recuperar la confianza del público es reforzar la capacidad del gobierno de demostrar los resultados de los ejercicios de colaboración pública: mostrar a los ciudadanos colombianos que se les escucha, que se les toma en serio y que los esfuerzos de participación no son en vano.

El portal de la Urna de Cristal tiene una sección dedicada a mostrar los resultados de todos los ejercicios de participación que se realizaron a través de la plataforma. Si bien una sección en la página web dedicada a una presentación sistemática de los resultados de ejercicios de participación y campañas de sensibilización es una excelente, hay maneras de producir una experiencia aún más valiosa para los ciudadanos, no solo informándoles el grado de participación (por ejemplo, la cantidad de participantes o comentarios), sino también las consecuencias políticas de la participación. Este aspecto tiene que ver con la estrategia de comunicación necesaria para garantizar la implementación exitosa de la Política de Gobierno Digital, como se detalló en el Capítulo 1.

La iniciativa *Retos Públicos* (Recuadro 2.3) en **México**, es un buen ejemplo de proporcionar información al público tanto del proceso como del resultado de la colaboración pública-privada. No solo se muestran las soluciones generadas, sino que el sitio web tiene funcionalidades que permiten a las partes interesadas seguir el progreso en la resolución de un desafío en particular. La página web de cada reto contiene los siguientes elementos que proporcionan transparencia sobre el proceso y los resultados:⁷

- **Barra de estado.** Indica las etapas del proceso: cuatro fases (ideas, selección de ideas, prototipos y evaluación de prototipos) y cinco momentos (lanzamiento, cierre de ideas, anuncio de finalistas, cierre de prototipos y cierre del reto).
- **Puntos clave.** Son características y fechas importantes para tener una visión rápida del contenido del reto.
- **Metodología de evaluación.** ¿Cómo se evaluaron las soluciones propuestas?
- **Datos.** Los que se utilizan y/o generaron para la solución.
- **Comentarios.** Se registran los de visitantes del sitio web y las respuestas del gobierno.

En cuanto a las interacciones digitales con grupos vulnerables, solo una minoría de instituciones públicas colombianas no las monitorea ni evalúa en absoluto (Recuadro 2.7). En general, los cuestionarios aún son el método preferido para hacerlo, junto con estadísticas web, grupos focales y buzones de sugerencia. Estos resultados indican que las instituciones públicas recolectan una gran cantidad de datos de los ciudadanos, pero no es claro qué información en realidad se extrae de estos datos para evaluar adecuadamente las iniciativas digitales que involucran a poblaciones vulnerables.

Esto no se trata solamente de aumentar la transparencia de estos procesos y permitir a los ciudadanos involucrados hacer un seguimiento de los resultados de la colaboración. Se trata también de cambiar la forma de medir esos resultados y en que el gobierno colombiano aborda el tema de monitoreo y evaluación del gobierno digital, como se señaló en el informe *Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia* (OCDE, 2017b).

Es decir, se podría complementar los indicadores impulsados por el gobierno con indicadores impulsados por el ciudadano y apalancar fuentes innovadoras de datos. El gobierno de *Reino Unido*, por ejemplo, aprovecha los formularios de solicitud de datos en el portal de datos abiertos para evaluar el impacto *ex ante* del valor generado (OECD, 2016c). Se recopila información sobre el uso potencial y usuarios (es decir, para investigación, uso comercial, personal, etc.), y los beneficios generales que los usuarios esperan obtener como resultado del acceso y la reutilización de datos. Además, el gobierno británico evalúa los beneficios económicos o financieros esperados como resultado del acceso a tales conjuntos de datos (nuevos empleos e ingresos esperados, etc.). Recolectar tal información es útil para fortalecer el caso de negocios para datos abiertos en Reino Unido, pues son los usuarios quienes proporcionan información sobre la reutilización de datos y, más importante, sobre el impacto potencial de divulgar datos gubernamentales abiertos. La creación de este mecanismo específico de solicitud de datos por el gobierno británico (y el trabajo del Open Data User Group) ayudó a instituciones públicas y usuarios a diferenciar entre “acceso a la información” y “datos abiertos”, y los diferentes propósitos de sus respectivos mecanismos de acceso.

Otro canal que podría servir tanto para fortalecer el enfoque impulsado por el ciudadano en procesos de colaboración como para obtener datos con los cuales evaluar el impacto del gobierno digital son las redes sociales. Los análisis de datos producidos por ciudadanos que publican en redes sociales puede funcionar como un indicador para que el gobierno sepa qué problemas sociales están en aumento. Los datos extraídos de las redes sociales ofrecen nuevas oportunidades para reducir la exclusión política, por ejemplo, al permitir que los grupos de interés difusos y *ad hoc* coloquen elementos en la agenda política, así como “compartir” ideas, sugerencias y comentarios críticos a los gobiernos (Mickoleit, 2014). Un ejemplo es GitHub, plataforma de colaboración de código abierto con códigos fuente reutilizables para www.data.gov (Estados Unidos), www.gov.uk

(Reino Unido) y muchos otros proyectos. La categoría “gobierno” de la plataforma repositorio experimentó un rápido crecimiento desde 2011 (OECD, 2016c).

Con un fuerte enfoque en la gobernanza de la cadena de datos gubernamentales, un sector público impulsado por datos (Capítulo 3) puede soportar una metodología de evaluación de impacto sostenible para el gobierno digital.

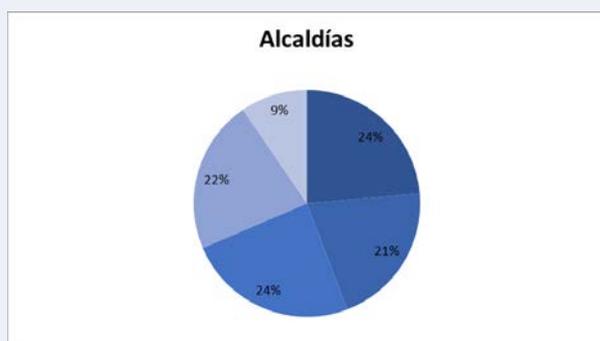
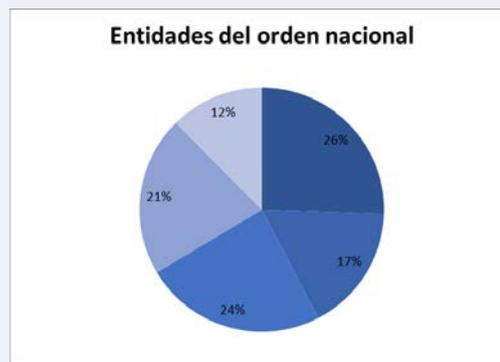
Recuadro 2.7. Medir interacciones con grupos digitales

Transacciones y participación digitales de grupos vulnerables en Colombia

Seleccione la forma mediante la cual su entidad recolecta/genera datos sobre las transacciones en línea por parte de grupos vulnerables (población afro o indígena, población desplazada, población en condición de pobreza).

Seleccione la forma mediante la cual su entidad recolecta/genera datos sobre participación en línea por parte de grupos vulnerables (población afro o indígena, población desplazada, población en condición de pobreza)

■ La entidad no recolecta datos sobre este asunto ■ Estadísticas de uso del sitio web ■ Encuestas ■ Buzón de sugerencias ■ Grupos focales



Fuente: OCDE (2017d), “Cuestionario para la evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia”, OCDE, París.

Notas

1. http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf.
2. www.mininterior.gov.co/el-ministerio/viceministerio-para-la-participacion-e-igualdad-de-derechos/causas-ciudadanas.
3. www.ideasparaelcambio.gov.co/node/604.
4. www.laconversacionmasgrandedelmundo.com.
5. www.vivelabbogotal.com (en español).
6. www.datos.gov.co/.
7. <http://retos.datos.gob.mx/retos>.

Referencias

- Mickoleit, A. (2014), “Social media use by governments: A policy primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers”, *OECD Working Papers on Public Governance*, núm. 26, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>.
- OCDE (2017a), *Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia: ¡Invirtiendo en integridad pública para afianzar la paz y el desarrollo*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278646-es>.
- OCDE (2017b), *Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia: Hacia una Nueva Metodología*, Éditions OCDE, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264284272-es>.
- OCDE (2017c), “Revisión de Gobierno Digital de Colombia: Cuestionario para entidades públicas del Estado Colombiano”, OCDE, París.
- OCDE (2017d), “Cuestionario para la Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia”, OCDE, París.
- OECD (2018), *Open Government Data in Mexico: the way forward*, OECD publishing, París, en preparación.
- OECD (2017e), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, París, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
- OECD (2016a), “OECD Open Government Data Survey 3.0”, OECD, París.
- OECD (2016b), *Digital Government Toolkit*, OECD, París, www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/goodpractices.
- OECD (2016c), *Open Government Data Review of Mexico*, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259270-en>.
- OECD (2015), *Open Government Data Review of Poland: Unlocking the Value of Government Data*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264241787-en>.



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), “Fomento de un sector público colombiano más colaborador e impulsado por el ciudadano”, in *Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264292147-5-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.