

**Implementación del Gobierno Electrónico en tres Municipios de Sexta  
Categoría en Colombia. Un estudio de caso**

Daly del Rocío Tello Torres.  
Mayo 2020.

Universidad Externado de Colombia.  
Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.  
Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Copyright © 2020 por Daly del Rocío Tello Torres. Todos los derechos reservados.

## **Dedicatoria**

iii

La postergación por una y mil excusas impidieron que vieras este proyecto culminado, pero como sé que era uno de tus grandes anhelos, hoy te dedico este logro Madre Mía, porque se que desde el cielo celebrarás y una vez más te enorgullecerás de la persona en que me convertiste.

El presente documento contiene los resultados de la investigación adelantada para identificar los factores que han incidido en que algunos municipios de sexta categoría en Colombia, hayan avanzado más que otros en la implementación del componente de TIC para el Gobierno Abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea. Para su desarrollo, se tuvo en cuenta un marco teórico regido por el paradigma de la Gobernanza, que se caracteriza por un mayor grado de cooperación entre el Estado y el ciudadano en la elaboración de políticas públicas, y que se considera como el esquema base del Gobierno Abierto, calificado como un nuevo enfoque de gobierno, que tiene a su disposición las herramientas TIC del gobierno electrónico para facilitar su puesta en marcha. La investigación como tal, llevó consigo el diseño de una metodología basada en un análisis cuantitativo – descriptivo que comprendió el uso de un modelo estadístico simple para clasificar la evolución que han tenido los municipios en cuanto al tema mencionado. A partir de estos datos, se seleccionaron tres casos de estudio, con los cuales se realizó un análisis cualitativo - explicativo. Los resultados obtenidos, muestran un avance bastante negativo de los municipios objeto de estudio en relación con la implementación del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia GEL, sin identificar grandes diferencias entre ellos respecto al cumplimiento de las metas establecidas. Se constata que esta situación obedece a la falta de recursos de estas entidades, a la falta de voluntad política y a la brecha digital que aún existe en el país.

## Tabla de Contenidos

v

Lista de figuras .....	vii
Capítulo 1 Introducción e información general.....	1
¿Por qué Gobierno en Línea? .....	1
Orientación de la investigación.....	4
Diseño metodológico .....	7
Estructura capitular .....	8
Capítulo 2 Marco teórico y aproximación conceptual: Gobernanza, Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico .....	11
Gobernanza .....	12
Definición conceptual.....	13
Enfoques o modos de la gobernanza.....	16
Discusiones alrededor de la gobernanza.....	20
Gobierno Abierto .....	22
Definición conceptual.....	22
Principios del Gobierno Abierto .....	28
Beneficios del Gobierno Abierto y razones para implementarlo.....	37
Herramientas TIC para el Gobierno Abierto .....	39
Problemas y retos del Gobierno Abierto .....	42
Gobierno Electrónico .....	43
Concepto de Gobierno Electrónico .....	44
Fases evolutivas del Gobierno Electrónico .....	46
Beneficios del Gobierno Electrónico .....	50
Críticas al e-gov .....	51
La Estrategia de Gobierno Electrónico en Colombia.....	52
Evolución normativa de la Estrategia Gobierno en Línea - GEL .....	53
Capítulo 3 La realidad del Gobierno en Línea en tres municipios de sexta categoría.....	60
Metodología.....	60
Revisión de páginas web. ....	64
Entrevistas con Líderes GEL .....	65
Revisión de las respuestas al FURAG.....	65
Resultados de la Investigación.....	65
TIC para Gobierno Abierto.....	66
Estructura organizacional y presupuestal .....	72
Respuesta de la ciudadanía y conectividad.....	74
Respuestas del FURAG .....	78
Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones.....	81
Conclusiones.....	81
Objetivos de la Política de Gobierno Digital vs. Hallazgos del diagnóstico .....	87
Recomendaciones .....	91
Lista de referencias .....	97
Apéndice.....	103
Vita.....	132

## Lista de acrónimos

vi

AGA: Alianza para el Gobierno Abierto  
CGN: Contaduría General de la Nación  
CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social  
DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública  
e-gov: Gobierno Electrónico  
ESAP: Escuela Superior de Administración Pública  
Estrategia GEL: Estrategia de Gobierno en Línea  
FMI: Fondo Monetario Internacional  
FURAG: Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión  
Min TIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones  
MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión  
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
OEA: Organización de Estados Americanos  
OMC: Organización Mundial del Comercio  
PETI: Plan Estratégico de Tecnologías de la Información  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
PQRS: Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias  
PVD: Punto Vive Digital  
Red GEALC: Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe  
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje  
SISBEN: Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales  
TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

## Lista de figuras

vii

Figura 1. Transparencia.....	67
Figura 2. Colaboración.....	70
Figura 3. Participación.....	71
Figura 4. Visitas a las páginas web entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2019.....	75
Figura 5. Descargas de las páginas web entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2019.....	75

## Capítulo 1

### Introducción e información general

#### ¿Por qué Gobierno en Línea?

Haber trabajado como Secretaria General y de Gobierno en el Municipio de Tarqui (Huila), durante el periodo 2008 – 2011, despertó en mi el interés por la implementación de políticas públicas a nivel territorial, ante la dificultad plausible de llevarlo a cabo de manera eficaz y eficiente, básicamente por la falta de presupuesto y de personal suficiente. La realidad de los municipios de sexta categoría, donde se agrupa la mayoría de entidades territoriales en Colombia, cuya principal característica es el nivel bajo de ingresos de libre destinación, imposibilita la puesta en marcha de políticas sectoriales definidas desde el nivel central, sin tener en cuenta las condiciones reales del nivel descentralizado.

Una de esas tantas políticas es la Estrategia GEL, que más tarde, en el año 2014 mientras laboré en el PNUD, tuve la oportunidad de conocer muy de cerca, al tener a mi cargo la responsabilidad de servir de enlace en la implementación de dos proyectos que el PNUD ejecutaba en convenio con el Min TIC: el Programa para la Excelencia en Gobierno Electrónico y el Centro de Innovación en Gobierno Electrónico.

Siendo Secretaria de Gobierno vi cómo tantos proyectos, programas o políticas, como la Estrategia GEL, con un potencial valor agregado desconocido por los gobernantes locales, se asignaba a determinado funcionario que ya contaba con otras tantas funciones, convirtiéndola en un asunto residual, porque éste no contaba con el tiempo suficiente para implementarla de manera efectiva. Es decir, una estrategia que



contiene beneficios enormes para cualquier entidad territorial, se implementaba a medias, sin la importancia que requiere, sólo por cumplir con una de las tantas exigencias del Gobierno Nacional.

Al poder identificar la cantidad de beneficios que la Estrategia GEL bien implementada puede llevar a un municipio de sexta categoría, que se traducen en ahorrarle tiempo y dinero a los ciudadanos facilitándole la expedición de documentos, solicitud de citas, y pagos de impuestos, entre otros, direccioné el objeto de la presente investigación hacia ese tema. Hay que tener en cuenta, que en estos municipios un porcentaje importante de la población habita en la zona rural, y para cualquier trámite ante la Administración Municipal, un campesino debe sacrificar un día de trabajo para trasladarse a la cabecera de su municipio, incurriendo además en gastos de transporte y de alimentación.

Trabajar en el PNUD también me permitió hacer parte del equipo que construyó la Política Pública Integral Anticorrupción (CONPES 167 de 2013), profundizando mi conocimiento en los temas de transparencia y participación, y reconociendo la importancia del acceso a la información pública por parte de los ciudadanos como un mecanismo de control social y de prevención de la corrupción. En ese entonces, también identifiqué el vacío que existía al respecto en los municipios de sexta categoría.

No obstante, la Estrategia GEL lanzada en 2014 le dio la oportunidad a todas las entidades del Gobierno, de empezar a trabajar en los temas de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, al introducir un componente de TIC para el Gobierno Abierto. Este último tema cobraba relevancia luego de que Colombia entrara a

ser miembro de la AGA, y fue adquiriendo más importancia, cuando el país inició el proceso para ser aceptado como miembro de la OCDE.

Al ser Colombia aceptada en estas dos organizaciones, el Gobierno Nacional asumió la responsabilidad de implementar el gobierno abierto en todas sus instituciones, debiendo elaborar un Plan de Acción para la adopción de acciones, mecanismos, iniciativas o estrategias concretas, que le permitan avanzar hacia gobiernos más abiertos. Actualmente, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, se encuentra elaborando la IV versión de este plan, avanzando en el sentido recomendado por la OCDE de tener ya no un gobierno sino un Estado Abierto y, de esta manera, ha mapeado una serie de temáticas relevantes que incluyen, además del ejecutivo, a las ramas legislativa y judicial.

Un gobierno abierto trabaja de la mano de sus habitantes en la solución de problemas cotidianos, publica la información de su gestión para que, con base en ésta, sus ciudadanos participen de manera informada y generen más conocimiento para el beneficio mutuo, y crea espacios para que todas estas interacciones se den de manera equitativa. Por tanto, un gobierno abierto que hace uso de las TIC adquiere más relevancia en lo local, donde los gobernantes tienen una relación directa con los gobernados, y conocen de primera mano las necesidades, expectativas y demandas de éstos, de manera que su vinculación a todos los procesos de la gestión pública, generan soluciones informadas y permite que éstas sean implementadas con mayor aceptación.

Por la jerarquía del gobierno abierto frente a los demás componentes de la Estrategia GEL, se acotó el presente trabajo de investigación al de TIC para el Gobierno

Abierto, que estableció el cumplimiento de requisitos para tener gobiernos más transparentes, participativos y colaborativos, finalidad de toda administración pública.

Así mismo, es de especial importancia investigar lo que está sucediendo en algunos municipios de sexta categoría en el país, pues representan la mayoría de las poblaciones colombianas, donde seguramente la brecha digital está más acentuada, lo que impide hacer un mejor uso de las herramientas TIC y, por tanto, restringe la participación y la posibilidad de contar con gobiernos locales abiertos.

### **Orientación de la investigación**

En Colombia el uso de las TIC en el sector público, denominado Gobierno Electrónico (*e-government* o *e-gov* por su abreviatura en inglés), ha tenido varias etapas de implementación. En la última, el Estado se relaciona con el ciudadano a través de herramientas tecnológicas, y él participa activamente en la construcción de políticas públicas. Sin embargo, en el nivel territorial, aún está inconclusa la implementación de la pasada Estrategia de Gobierno en Línea (que para 2018 debería estar en un 100% de cumplimiento). En este contexto la ejecución de la nueva política de Gobierno Digital<sup>1</sup>, que implica no sólo un cambio de nombre sino de enfoque, parecería de difícil viabilidad, por lo que vale preguntarse: ¿Por qué unos municipios de sexta categoría han evolucionado más que otros en la implementación del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea en los últimos cuatro años?<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dictada por el Decreto No. 1008 de 2018, que cambia de enfoque al pasar de una estrategia diseñada para el ciudadano a desarrollar una administración moderna impulsada por el ciudadano.

<sup>2</sup> Como la investigación se centra en la Estrategia GEL, diseñada para Colombia en la etapa denominada gobierno electrónico, el título del presente trabajo hace referencia a éste y no al gobierno digital, por cuanto

Mi hipótesis al respecto, es que en algunos municipios de sexta categoría, no ha existido una priorización del tema, no se han asignado los recursos suficientes, y no se ha superado la brecha digital, circunstancias que han impedido alcanzar las metas del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea.

En este sentido, el objetivo general es identificar los factores que han facilitado u obstaculizado la implementación del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea en tres municipios de sexta categoría, con base en un estudio de caso. Para alcanzar este propósito, se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Describir en qué consiste la estrategia de Gobierno en Línea.
- Identificar el tipo de información que deben publicar las entidades públicas a través de medios electrónicos, para lograr el componente de Gobierno Abierto.
- Conocer el estado de implementación del componente de Gobierno Abierto en los municipios de sexta categoría seleccionados, a partir de un estudio de caso.
- Analizar los factores que han incidido para que haya municipios en un nivel alto, en un nivel medio, en un nivel bajo y en un nivel nulo, en la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea.

La investigación se enmarcó en el paradigma de la Gobernanza, que se caracteriza por un mayor grado de cooperación entre el Estado, los actores de la sociedad civil y la ciudadanía, en la elaboración de políticas públicas. Por tanto, el Gobierno Abierto

---

no es posible a la fecha en que se realizó el trabajo de campo (enero – marzo de 2019), hacer un análisis de la implementación de la política de gobierno digital por su reciente expedición en junio de 2018.

adquirió gran relevancia como un nuevo enfoque de gobierno que trabaja de manera coordinada con la ciudadanía. Y en este sentido, el Gobierno Electrónico se consideró como una estrategia para facilitar esta relación, promover la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, es decir, para fortalecer la gobernanza.

El *e-gov* es una estrategia sin la cual las administraciones públicas serían ineficaces e ineficientes hoy en día. En Colombia se tiene evidencia de su avance en el nivel central, donde se enfocan los diferentes índices elaborados por organizaciones internacionales, y otros trabajos que han revisado la normatividad e institucionalidad establecidas. Pero en el nivel territorial, tan sólo se conoce un estudio que analiza los sitios web municipales de las ciudades capitales de departamento elaborado por Líppez-De Castro & García Alonso (2016), y no de municipios de sexta categoría, por lo que esta investigación adquiere total relevancia. Adicionalmente, con este estudio se complementará la literatura, y se suplirá la falta de conocimiento que tienen los tomadores de decisiones acerca de los factores que han impedido una correcta implementación del *e-gov* a nivel municipal, para tenerlos en cuenta a la hora de diseñar el nuevo Manual de Gobierno Digital. Por último, este trabajo también se justifica para demostrarle a los gobiernos locales, y en general a todas las entidades territoriales, que el Gobierno Digital se trata de una nueva forma de gobernar con TIC y con participación ciudadana.

Sin embargo, es aún más necesario hacer una investigación ya no desde el lado de la oferta, que corresponde a la mayoría de la literatura existente, sino desde el lado de la demanda, es decir, indagar qué piensa el ciudadano sobre la utilización de las TIC, si las

usa, si le sirven, si su calidad de vida ha mejorado a través del uso de éstas, si en su municipio promueven espacios de colaboración y de participación a través de estas herramientas. Ahí, es dónde está el gran vacío sobre el gobierno electrónico en Colombia, y por supuesto, la gran respuesta a su efectividad. No obstante, es un ejercicio que demanda tiempo y dinero, porque se trata de llegar a la mayor parte de los municipios de Colombia para recoger la información de la fuente primaria. Claramente, no es el objeto de este trabajo, sino un asunto pendiente de investigación, que complementaría el conocimiento sobre el tema.

### **Diseño metodológico**

La investigación se basa en un estudio de caso con tres unidades de análisis que corresponden a tres municipios de sexta categoría, los cuales representan los diferentes niveles de implementación de la Estrategia GEL en el ámbito territorial. Por tanto, el principal criterio para su selección fue el puntaje obtenido en el Índice GEL, que muestra cómo avanzan las entidades hacia el logro de los objetivos de implementación de la Estrategia GEL. En este sentido, la investigación no consiste en un muestreo estadístico y es de carácter cualitativo.

En términos generales, la metodología se dividió en tres fases. Se realizó inicialmente un estudio cuantitativo – descriptivo, que comprendió un análisis estadístico para identificar y clasificar la evolución que han tenido los municipios de sexta categoría en la implementación del componente de Gobierno Abierto, basado en los resultados del

Índice GEL. A partir de estos datos, se seleccionaron los tres municipios<sup>3</sup>, cuyo puntaje en el Índice GEL es un valor igual o cercano al promedio de cada uno de los niveles de implementación identificados. Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo - explicativo para cada una de las entidades territoriales seleccionadas.

### **Estructura capitular**

El presente documento se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo es esta introducción, estructurada con el objetivo de contextualizar el tema y la problemática que llevaron a realizar esta investigación, y la forma como se condujo para llegar a la conclusión final.

El segundo capítulo contiene el marco teórico y conceptual, encabezado por el paradigma de la gobernanza, sus enfoques o modos, y las discusiones críticas alrededor de este concepto. Posteriormente, se expone ampliamente el concepto de Gobierno Abierto, su relación con la gobernanza, y se explica detalladamente en qué consiste cada uno de los principios que lo soportan: transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración e innovación y tecnología. De igual manera, se habla acerca de los beneficios de tener un gobierno abierto y las razones para implementarlo; las herramientas TIC más utilizadas para abrir gobiernos, tales como, los portales web, los datos abiertos, y la web 2.0. Por último, se revelan algunos problemas y retos que impone este nuevo enfoque de gobierno. A continuación, se introduce el Gobierno Electrónico,

---

<sup>3</sup> Inicialmente se pretendía seleccionar cuatro municipios que representaran el nivel alto, medio, bajo y nulo con respecto a la implementación de la Estrategia GEL. Sin embargo, al realizar el ejercicio no hubo un municipio que presentara un nivel nulo de avance, por lo que se trabajó solamente con tres alcaldías municipales que se encontraban en los tres primeros niveles mencionados.

en tanto estrategia para implementar el Gobierno Abierto, y la relación entre estos dos conceptos. Adicionalmente, se exponen las diferentes fases por las que ha atravesado el *e-gov* hasta llegar al Gobierno Digital, los beneficios de su implementación, y las críticas al respecto. Con base en este conocimiento, se presenta la Estrategia GEL de Colombia y su evolución normativa, haciendo énfasis en su segunda versión, y dentro de ésta, en el componente de TIC para el Gobierno Abierto que, como se mencionó en renglones anteriores, es el foco de este trabajo de investigación. Para finalizar este capítulo, se expone la nueva Política de Gobierno Digital, con el fin de visualizar hacia dónde va el país en esta materia.

El capítulo tres muestra la realidad del gobierno en línea en los tres municipios de sexta categoría seleccionados, a través de la descripción del ejercicio investigativo que se adelantó. En primera instancia, se expone la metodología que se utilizó, que comprende la revisión del Índice GEL, de las páginas web de las alcaldías objeto de análisis, los resultados de las entrevistas a los líderes GEL, y las respuestas que los municipios consignaron en el FURAG<sup>4</sup>, que es la base para el cálculo del Índice GEL. Con esta información, se despliega el análisis revelado en los resultados de la investigación, que comprende los hallazgos en cuanto a transparencia, colaboración y participación que integran el componente de TIC para el Gobierno Abierto; los puntos de vista de los

---

<sup>4</sup> El FURAG es una herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales. Se encuentra bajo la administración del DAFP, quien realiza el monitoreo del avance en el MIPG establecido por el gobierno nacional (Archivo General de la Nación, 2017). Es importante aclarar que el Min TIC no verifica la información que las entidades territoriales le reportan a través de esta herramienta.



líderes TIC frente a la estructura organizacional y presupuestal en cada una de sus alcaldías para la gestión de la Estrategia GEL; la respuesta que ellos perciben haber obtenido por parte de la ciudadanía al respecto, y la calidad del servicio de internet. Todo lo anterior se contrasta con lo manifestado por los municipios en el FURAG.

El capítulo cuatro contiene las conclusiones mediante las cuales se trata de responder a la pregunta que movió esta investigación, es decir, los factores que han incidido en que unos municipios hayan avanzado más que otros en la implementación de la Estrategia GEL, además de todo aquello que se encontró en el desarrollo de la investigación. Luego, se compara el diagnóstico encontrado con los retos de la Política de Gobierno Digital la cual, aunque no es objeto de esta investigación, permite determinar qué tan lejos o qué tan cerca se está de cumplir con sus objetivos, y qué hace falta para su implementación. Por último, se brindan unas recomendaciones tanto al Gobierno Nacional como a los gobiernos territoriales, para avanzar sustancialmente en el diseño y puesta en marcha de la política de Gobierno Digital, teniendo en cuenta las debilidades encontradas en los municipios analizados, a lo largo de esta exploración.

## Capítulo 2

### Marco teórico y aproximación conceptual: Gobernanza, Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico

Las dinámicas cambiantes de la sociedad, de los Estados y, en general, de las relaciones al nivel global, influidas en gran manera por los avances tecnológicos, han permeado indiscutiblemente las formas de gobierno existentes, obligando a aquellos que practican la democracia a ser más inclusivos, abiertos y participativos. En este sentido, han surgido teorías, enfoques y paradigmas que tratan de enmarcar el nuevo *modus operandi* de las administraciones públicas, teniendo en cuenta la existencia de nuevos actores e interacciones. Surge entonces el paradigma de la gobernanza; se exige de los gobiernos mayor transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación bajo el enfoque del Gobierno Abierto; y se hace imperativo el uso de las herramientas que brinda la sociedad del conocimiento y la información, para dar paso a la existencia del Gobierno Electrónico.

Por tanto, en el presente trabajo de investigación se adopta como paradigma la Gobernanza, que se caracteriza por un mayor grado de cooperación entre el Estado y los diferentes actores de la sociedad, materializado en el Gobierno Abierto como enfoque, donde el ciudadano se convierte en un jugador relevante, para encontrar soluciones conjuntas a los problemas de ésta, de tal manera, que el Gobierno Electrónico se presenta como una estrategia que facilita esta relación, promueve la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, es decir, fortalece la gobernanza.

En el marco descrito, en este aparte se brindarán conceptos claros alrededor de los enfoques y teorías que enmarcan el uso de las TIC en las administraciones públicas, iniciando con una amplia exposición sobre Gobernanza, para luego introducir el concepto de Gobierno Abierto y sus principios. Posteriormente, se explicará en qué consiste el Gobierno Electrónico y se hará un recorrido por las diferentes etapas que éste ha tenido dentro de la administración pública hasta llegar a la era del gobierno digital. Para finalizar, se revisará la evolución del Gobierno Electrónico en Colombia, haciendo especial énfasis en la Estrategia de Gobierno en Línea, objeto de esta investigación.

### **Gobernanza**

El tradicional modelo de gobierno Weberiano organizado de manera jerárquica, mostró claramente sus debilidades durante las crisis fiscales, económicas y políticas de los estados a finales del siglo XX. Su hegemonía llegaba a su fin, y era indispensable repensar la funcionalidad del Estado para que éste pudiera continuar garantizando la oferta de bienes y servicios esenciales para los ciudadanos.

Diferentes autores (Aguilar, 2007; Peters y Pierre, 2005 citados en Castillo 2017, pág. 162) coinciden en que las sociedades y los Estados han sufrido grandes transformaciones influidas por diferentes factores que imposibilitan la manera de gobernar tradicional. De ahí, Castillo (2017) y Zurbriggen (2011) convienen en que hay un nuevo orden institucional o un nuevo escenario político, donde el Estado ya no es el único actor estratégico, y sus decisiones, acciones, programas y políticas están cada vez más permeadas por actores internacionales, nacionales, regionales y locales, y por las exigencias del mercado globalizado.

Repensando al Estado para fortalecer su función principal de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de la entrega de bienes y servicios, y la forma en que debe dirigir y administrar una sociedad, en la segunda mitad del siglo XX ocurre una serie de transformaciones en los gobiernos, que dan origen a diferentes enfoques teóricos acerca de lo que debiera ser un Estado eficaz y eficiente, entre los que se destaca la Gobernanza.

**Definición conceptual.** La gobernanza surge como respuesta a la problemática expuesta y ante el reconocimiento, por parte de los gobiernos, de la necesidad de gobernar de la mano de la sociedad donde hallarían capacidades no gubernamentales. En términos de Castillo (2017), la gobernanza “supone una nueva manera de pensar sobre las capacidades estatales y las relaciones entre el Estado y la sociedad” (p. 162).

“Apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad más que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno” (Aguilar, 2007, pág. 6). Aunque algunos autores como Tomassini (1996) citado en Castillo (2017, pág. 162), dan por sentado que se trata de un triunfo de la sociedad sobre el Estado como consecuencia de los factores que impulsaron la aparición de este nuevo enfoque, no cabe duda que el gobierno y el aparato estatal continúan desempeñando un papel insustituible y de gran responsabilidad, relacionado con la dirección y provisión de bienes públicos (Serrano, 2011). Lo que sucede, es que los actuales desafíos de la sociedad desbordan la capacidad del gobierno, pero el papel de éste como agente de dirección sigue siendo indispensable.

Bien lo aclaran Peters y Pierre (2002), cuando afirman que el lazo más importante y permanente entre los varios escalones de la gobernanza son las instituciones, pues son las únicas capaces de ofrecer vínculos permanentes entre los diversos niveles de la gobernanza.

Por esta razón, Castillo (2017) y Zurbriggen (2011) coinciden en señalar que el Estado no está en proceso de reducción o desaparición, sino que se está transformando, puesto que ya no es el único actor estratégico (Sassen, 2010 citado en Castillo, 2017, pág. 164) y ya no tiene el monopolio sobre la experticia, el conocimiento, los recursos económicos y políticos necesarios (Peters y Pierre, 2005 citado en Castillo, 2017, pág. 164) y suficientes para gobernar por sí sólo y solucionar los problemas de la sociedad actual, por lo que necesita aunar esfuerzos con los múltiples actores que hacen parte del nuevo entorno, entre los que se destaca la sociedad.

Al respecto, Kooiman (2003) sostiene que, como los límites entre el sector público y el sector privado cada vez son más difusos al compartir intereses, es preciso hablar de los cambios en los roles del gobierno y no de la disminución de éstos. Puntualmente, asiente que “la remodelación de las actividades del gobierno y una mayor conciencia sobre la necesidad de cooperar con otros actores sociales no convierten a las intervenciones gubernamentales tradicionales en obsoletas” (pág. 58).

Dicho de otro modo, aunque pudiera parecer que la gobernanza reduce el papel del Estado al otorgarle mayor dinamismo a la sociedad en el proceso de toma de decisiones y en la definición de políticas públicas, en realidad lo que sucede es una transformación de las funciones administrativas y de regulación de éste, a través de un

modelo de gestión diferente al jerárquico y al guiado por las fuerzas del mercado (Zurbriggen, 2011), dando paso a un estilo de gobernar asociado e interdependiente entre instituciones públicas y organizaciones privadas y sociales (Aguilar, 2007).

Kooiman (2003) introduce el concepto de gobernanza interactiva o sociopolítica para referirse al cambio de un gobierno unidireccional (de los gobernantes hacia los gobernados) a un modelo bidireccional en el que se tienen en consideración aspectos, problemas y oportunidades tanto del sistema de gobierno como del sistema a gobernar, fundada sobre interacciones amplias y sistémicas entre aquellos que gobiernan y los que son gobernados, y esto se aplica tanto a las interacciones público-público como a las interacciones público-privado.

De esta definición, vale la pena destacar otros conceptos que el autor utiliza para construirla, y que se considera son de gran utilidad para comprender cómo opera la gobernanza en cualquier escenario. Parte del hecho de la existencia de sistemas que define “como un conjunto de entidades que muestran más interrelaciones entre ellas que con otras entidades” (Kooiman, 2003, pág. 59). De ahí, se desprende el concepto de interacción que “puede ser considerada como una relación mutuamente influyente entre dos o más entidades” (Kooiman, 2003, pág. 63). Posteriormente, introduce los conceptos de diversidad, complejidad y dinamismo, que define de la siguiente manera:

La diversidad, desde esta perspectiva, es una característica de las entidades que forman el sistema y apunta a la naturaleza y el grado en que ellas difieren. La complejidad es un indicador de la arquitectura de las relaciones entre las partes de un sistema, entre las partes y el conjunto y entre el sistema y su entorno. El

dinamismo se aplica a las tensiones en un sistema y entre sistemas. (Kooiman, 2003, pág. 59)

**Enfoques o modos de la gobernanza.** Dependiendo de estas tres condiciones, y de cómo se den las interacciones entre gobierno y sociedad, la gobernanza presenta diferentes enfoques o modos. Por ejemplo, se habla de vieja gobernanza (Aguilar, 2007) y de gobernanza moderna (Aguilar, 2007; Kooiman, 2003; Mayntz, 2001) de acuerdo con el papel de dirección que tenga el gobierno sobre la sociedad. Kooiman (2003) se refiere a tres modos de gobernanza (autogobierno, cogobierno, y gobierno jerárquico) en relación a las interacciones que tenga el gobierno, y luego hace un análisis de éstos comparados con el accionar de cada gobierno de acuerdo a su estructura, y de esta manera identifica tres órdenes o niveles de gobernanza. Y Serrano (2011) identifica cinco enfoques de gobernanza entorno a su proveniencia teórica.

***Vieja gobernanza y gobernanza moderna.*** En este sentido, la vieja gobernanza, señalada así por Aguilar (2007), hace referencia a aquella situación donde interactúan gobierno y sociedad, pero el primero debe asumir un papel dominante en el proceso de dirección de la segunda, porque ésta no tiene las capacidades para gobernarse por sí misma. Mientras que, en la gobernanza moderna el sentido de dirección de la sociedad, sus formas de organización para conseguir objetivos, y la distribución de costos y beneficios, ya no están en cabeza exclusivamente del gobierno, sino que son producto de la deliberación conjunta, interacción, interdependencia, coproducción, corresponsabilidad y/o asociación entre éste y los diferentes actores de la sociedad.

Mayntz (2001) citando a Rhodes (1997), señaló que en un ambiente de gobernanza moderna, cualquier tipo de relación entre los actores corporativos autónomos (organizaciones formales) y las redes entre organizaciones, se da a través de la cooperación, y también fijó cuatro condiciones para que la gobernanza moderna pueda funcionar en un país: *i*) El poder debe estar disperso en la sociedad, pero no de manera fragmentada e ineficiente, y las autoridades políticas deben gozar de legitimidad democrática; *ii*) tiene que existir una sociedad civil fuerte, funcionalmente diferenciada y bien organizada, en un ambiente ajeno a la desigualdad social; *iii*) la sociedad civil tiene que estar diferenciada funcionalmente en subsistemas, donde haya organizaciones especializadas tanto en funciones económicas como sociales con total autonomía; y *iv*) los actores corporativos tienen que ser cada uno eficiente en su propia esfera, sin que ninguno domine a los demás, y deben cooperar en la formulación de políticas públicas, en vez de limitarse a pelear entre ellos. Alrededor de estos requisitos es donde surgen las dificultades para que la gobernanza se de, tal como se mostrará en párrafos posteriores.

***Modos y órdenes de gobernanza.*** Kooiman (2003, pág. 57) afirmó que “la gobernanza de las sociedades modernas es una combinación de todo tipo de actividades y estructuras de gobierno”, que denominó modos y órdenes. Para introducir los modos y órdenes de gobierno identificados por Kooiman (2003) citado en Castillo (2017, pág. 168), es importante recordar el contexto donde suceden los fenómenos sociopolíticos y de gobierno, caracterizado por la presencia de diversidad de actores con intereses particulares; estructuras complejas y relaciones en diferentes niveles; y tensiones en medio de los procesos de negociación en un sistema y entre sistemas. “Estos elementos



establecen oportunidades (la forma en que éstas son creadas y empleadas) y problemas (la manera en que son formulados y resueltos)” (Castillo, 2017, pág. 168).

Los modos de gobierno expuestos por Kooiman surgen de la complejidad de las interacciones de los gobiernos, y son los siguientes: autogobierno, cogobierno, y gobierno jerárquico. El *autogobierno* es un sistema cuya organización se reproduce, es autónomo, operacionalmente y organizacionalmente cerrado (sin entradas o salidas), y sólo puede ser gobernado por sus modelos internos. El *cogobierno* o cogobernanza implica formas organizadas de interacción, con esquemas más horizontales donde los actores cooperan, se coordinan, se comunican sin la intermediación de un gobierno dominante. El *gobierno jerárquico* se caracteriza por ser un sistema de intervención entre el Estado y los ciudadanos regido por el derecho y las políticas. La jerarquía se refiere al liderazgo que ejercen los gobernantes sobre sus gobernados, mediado por organizaciones burocráticas (Kooiman, 2003).

Adicionalmente, Kooiman distinguió tres órdenes o niveles de gobernanza:

- i) El primer nivel se ocupa de la solución de problemas y la creación de oportunidades, porque el autor considera que ambas cosas son un reto para las sociedades modernas. Así mismo, manifiesta que es inapropiada la tendencia tradicional de acudir al gobierno para solucionar problemas y al sector privado para encontrar oportunidades, puesto que tanto lo uno como lo otro, es un reto para ambos sectores (Kooiman, 2003).
- ii) La construcción de instituciones constituye el segundo nivel de gobernanza, y no es más que el escenario donde se desarrollan la solución de problemas y la

creación de oportunidades. Por tanto, se ocupa del mantenimiento, el diseño y la renovación de las instituciones, que en ocasiones se convierten en restricciones a las interacciones de los actores al estar influenciadas por ciertos intereses (Kooiman, 2003).

- iii)* El tercer orden de gobernanza se denomina meta y su esencia es específicamente normativa, por lo que su propósito es guiar la conducta de los actores implicados en las interacciones del gobierno. Por tanto, este nivel es el encargado de establecer límites al primer y segundo orden de gobernanza, al ser el foro donde los principios normativos se forman y se prueban (Kooiman, 2003).

Resumiendo el planteamiento de Kooiman, es claro que los problemas actuales de la sociedad ya no son sólo responsabilidad de los gobiernos, sino también de los múltiples actores que han emergido dentro de la misma sociedad, quienes de manera conjunta deben interactuar para encontrar soluciones, que en ocasiones se convierten en políticas públicas, y/o crear oportunidades para el beneficio de las comunidades. No obstante, el actuar tanto de unos como de otros, no queda al libre albedrío en la gobernanza, sino que la existencia de normas, regula o limita ese accionar.

***Otros enfoques de la gobernanza.*** Por otro lado, está la clasificación de enfoques que le dio Serrano (2011) a la gobernanza, en torno a cinco acepciones, luego de ordenar la literatura encontrada, así: *i)* el concepto construido por los organismos multilaterales, asociado al funcionamiento eficiente de la administración pública; *ii)* la que proviene del mundo europeo o gobernanza multinivel o intergubernamental; *iii)* la gobernanza en red

basada en la teoría de redes; iv) la Nueva Gobernanza Pública basada en un enfoque institucional y de redes, y v) la gobernanza local o territorial.

Para el tema objeto de esta investigación, es importante rescatar el concepto de la gobernanza local o territorial, pues es en este contexto donde se da una relación más directa y concreta entre la administración pública y el ciudadano, o cualquier otro actor dentro de la sociedad, y donde el gobierno puede conocer más de cerca los problemas que aquejan a su comunidad, lo que le permite tomar decisiones más acertadas.

Adicionalmente se entrevé que, al existir un sentimiento de pertenencia hacia una comunidad, se favorece la aparición de un ambiente de colaboración a través del diálogo cívico, que en últimas beneficia al desarrollo de determinado territorio.

**Discusiones alrededor de la gobernanza.** Pese a las bondades expuestas acerca de la gobernanza, no ha estado ajena a las críticas y discusiones sobre su efectividad. Específicamente, las condiciones para que ésta se dé, expuestas por Mayntz (2001), son difíciles de alcanzar inclusive en las sociedades más desarrolladas. Por tanto, en países en desarrollo es posible no encontrar siquiera uno de estos requisitos.

Es esta la realidad de los países latinoamericanos, por ejemplo, donde la cooperación entre los actores políticos y sociales suele beneficiar más a intereses privados que a los públicos. En América Latina, por ejemplo, se trató de hacer una transferencia de estas formas de gestión, sin tener en cuenta el contexto político – institucional, donde “se constata un débil desempeño del gobierno en su función como coordinador de los esfuerzos para el bienestar de la sociedad” (Zurbriggen, 2011, pág. 49), son pocos los casos exitosos de organizaciones civiles organizadas, y en general hay

falta de interés por parte de los gobernantes para vincular a los diferentes actores de la sociedad en la administración de lo público, entre otras cosas, por el nivel de corrupción aberrante en estas naciones.

Olsen (2006) citado en Zurbrugguen (2011), lo confirmó de la siguiente manera:

Las experiencias analizadas en América Latina han demostrado que la transferencia de los formatos de gobernanza, por parte de los organismos internacionales, no tuvieron los resultados esperados en términos de lograr políticas públicas más eficaces, eficientes y democráticas. La mayor debilidad reside en suponer que se pueden transferir recomendaciones de un país o región, a otro u otra, (...) sin considerar los procesos históricos y las relaciones de poder en que se sustenta la toma de decisiones colectivamente. (pág. 56)

Por otro lado, Mayntz (2001) también cuestionó el hecho de que muchos de los problemas que ocurren al interior de un país, son provocados por causas externas, y por tanto, para tener una solución efectiva deberían ser resueltos por la acción internacional. Pero la capacidad de resolución de la comunidad internacional es bastante limitada, entre otras cosas, porque siempre prevalecen los intereses de las naciones más poderosas, y no hay una sociedad civil internacional altamente desarrollada. Por consiguiente, los países acuden a sus propios recursos para afrontar problemas, que no logran controlar de manera efectiva.

Adicionalmente, una crítica a los efectos de la gobernanza (donde se pueda dar) y su implicación en la determinación de las políticas, está relacionada con la excesiva tendencia a la inclusión, abriendo la posibilidad a una mayor participación ciudadana y

del sector privado en la toma de decisiones, en el sentido de que en la conformación de redes siempre va a ver actores demasiado influyentes que no necesariamente recogen el sentir de la gran masa de ciudadanos (Casula, 2017), lo que termina privilegiando los intereses de los más poderosos.

### **Gobierno Abierto**

El Gobierno Abierto se ha constituido en un enfoque alrededor de las transformaciones que obligatoriamente han tenido que realizar las administraciones públicas, ante los inminentes cambios en las necesidades y problemas de la sociedad, que demandan cada vez más la acción participativa de la misma, y la inclusión de las TIC como un medio para agilizar la interrelación de la ciudadanía con el Estado.

En este acápite se dará una definición conceptual teniendo en cuenta los planteamientos del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del Presidente Obama, de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, de la OCDE, y de la AGA, esbozando cada uno de los principios identificados en estas definiciones. Posteriormente, se hará una exposición de las razones para implementar el Gobierno Abierto y sus beneficios, los instrumentos y herramientas disponibles para su implementación, la ruta para abrir un gobierno, y los problemas y retos que tiene su puesta en marcha.

**Definición conceptual.** Definir el Gobierno Abierto es una tarea que han asumido seriamente varios estudiosos del tema, pero que aún no han logrado concluir al no estar de acuerdo en la totalidad de los principios que lo soportan. Del tema se ha hablado desde los años 70 del siglo pasado, pero ha sido en los años 2000 donde ha adquirido mayor preponderancia al intentar ser puesto en práctica por muchos gobiernos alrededor del

mundo. A continuación, se revisarán los diferentes conceptos y enfoques para luego identificar la lista de principios que subyacen del mismo.

La OCDE ha sido una organización que ha contribuido de sobremanera en la definición e implementación del Gobierno Abierto, cuyo concepto ha evolucionado a lo largo del presente siglo. Recientemente, adoptó una definición mediante recomendación del Consejo en diciembre de 2017, donde se le considera como “una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo” (OCDE, s.f, pág. 2).

En esta misma recomendación el Consejo de la OCDE identificó que el Gobierno Abierto es una responsabilidad compartida de todas las ramas y de todos los niveles de gobierno, por lo que acuñó el concepto de Estado Abierto definido de la siguiente manera:

Cuando los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, las instituciones públicas independientes y todos los niveles de gobierno – reconociendo sus respectivos roles, prerrogativas e independencia general conforme a sus actuales marcos jurídicos e institucionales – colaboran, explotan sinergias y comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas entre ellos y con otras partes interesadas para promover transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas, en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo. (OCDE, s.f, pág. 2)

En este sentido, no debe existir solamente un Gobierno Abierto, sino una Justicia Abierta y un Parlamento Abierto, que además de interactuar con la sociedad deben cooperar y colaborar entre ellos, para obtener mejores resultados en la prestación de los servicios que a cada rama le compete, bajo los principios señalados en la recomendación.

El año 2009 es decisivo para el Gobierno Abierto, pues en enero de ese año el Presidente de los Estados Unidos de América, Barak Obama, proclama el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto cuyos principios son la transparencia, la participación y la colaboración, haciendo uso intensivo de la tecnología. De ahí en adelante, muchos más países empiezan a adoptar el Gobierno Abierto como una nueva forma de administrar lo público.

Otro evento de gran importancia y que también le da gran relevancia al tema, es el nacimiento de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) en el marco del 66° periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2011, a iniciativa de los gobiernos de Estados Unidos y Brasil, que de acuerdo con Gascó (2014), tuvo como propósito: “Proveer una plataforma internacional para reformadores nacionales comprometidos con gobiernos más abiertos y con mejor capacidad de respuesta hacia sus ciudadanos” (pág. 12).

En términos generales, la AGA “es un esfuerzo global para mejorar el desempeño y la calidad de los gobiernos” (Ramírez A., 2012, pág. 12), donde sus miembros se comprometen a ser transparentes, a promover la participación ciudadana, y a atacar la corrupción, todo con el apoyo de las TIC. Por tanto, para la AGA los principios sobre los

cuales se basa el Gobierno Abierto son la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, y la innovación y tecnología (Ramírez A., 2012).

Los países que deseen ser miembros de la AGA deben cumplir con ciertas condiciones, entre las que están elaborar e implementar un Plan de Acción concreto, cuyos compromisos, acciones o iniciativas, deben ser específicos, medibles, realizables, pertinentes/relevantes y de duración limitada (temporalidad) (Ramírez A., 2012).

Autores como Ramírez A. (2012) y Criado & Ruvalcaba G. (2016) han considerado que los gobiernos miembros de la AGA, deben concebir el Gobierno Abierto como una política pública, a la que se le debe tratar como una política de Estado que trasciende a los gobiernos de turno, y que para alcanzar el éxito en su implementación requiere el compromiso de todas aquellas organizaciones y actores en general, que no están vinculados a las administraciones públicas.

Posteriormente, en julio de 2016 la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, aprobó la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, definiéndolo como:

El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo (CLAD, 2016, pág. 5).



En este sentido, la finalidad del Gobierno Abierto no es otra que crear valor público<sup>5</sup> para garantizar el derecho de los ciudadanos a un buen gobierno que les garantice bienestar y prosperidad en todos los ámbitos de sus vidas.

La variedad de definiciones han llevado a varios autores (Gascó, 2014; Ramírez A., 2011; Oszlak & Kaufman, 2014) ha afirmar que no existe un único concepto, aunque cada vez hay más acuerdo sobre los principios que lo conforman. Al respecto, Gascó (2014) hizo un análisis interesante sobre lo que considera, ideas en las que todos los autores están de acuerdo, que en últimas permite identificar los principios que soportan el concepto de Gobierno Abierto, las cuales se resumen en: *i*) El Gobierno Abierto tiene estrecha relación con la transparencia y la participación; *ii*) la transparencia sólo es útil si implica una mayor rendición de cuentas; y *iii*) debe habilitarse espacios de participación a los nuevos actores que surgen en la arena política.

Adicionalmente, hay consenso en la necesidad de que en el Gobierno Abierto, conjuntamente gobiernos y ciudadanos creen valor público a través de la colaboración, y el requisito (aunque no obligatorio) de hacer uso de la tecnología y la innovación para facilitar el diálogo entre las partes.

***Relación entre el Gobierno Abierto y la Gobernanza.*** Ambos conceptos comparten principios similares, y hacen incapié en la importancia de que los gobiernos trabajen de la mano con la ciudadanía. Se dice que el Gobierno Abierto es un paradigma de la Gobernanza, y también que éste puede ser una plataforma para un nuevo tipo de

---

<sup>5</sup> “La Teoría del Valor Público se fundamenta en que los gobiernos crean valor para sus ciudadanos a través de la provisión de servicios públicos” (García, 2014, pág. 79).

gobernanza abierta, donde la confianza y la relación entre gobernantes y gobernados son fundamentales para crear valor público, valor social y bienestar colectivo, en los nuevos espacios de participación y colaboración (Ramírez A., 2012).

Saltos Ch. & Muñoz M. (2018) realizaron una investigación que les permite identificar similitudes y diferencias entre los dos conceptos, concluyendo que “tienen en común la definición de un nuevo estilo de gobierno, del modo de gestionar los asuntos públicos mediante el desarrollo de redes, afianzando la participación y colaboración ciudadana con el uso de redes sociales Gobierno 2.0” (pág. 19).

Por un lado, la gobernanza definiendo normas y reglas para la cooperación a través de redes entre los diferentes actores que participan en la elaboración de políticas públicas, incentiva la participación en la prestación de servicios públicos y en la toma de decisiones estratégicas para resolver problemas cruciales de la sociedad, creando nuevas oportunidades (Saltos Ch. & Muñoz M., 2018). Por su parte, el Gobierno Abierto se centra en “reinventar el gobierno”, “concibiendo a la ciudadanía como pilar esencial del funcionamiento del sistema, fundamentada en la aplicación y uso de las TIC” (Saltos Ch. & Muñoz M., 2018, pág. 19), mejorando los niveles de transparencia, colaboración y participación entre los diferentes niveles gubernamentales, y entre éstos y la ciudadanía. Por tanto, se puede pensar que la gobernanza es un esquema básico del gobierno abierto, siendo este último, el enfoque de gobierno necesario para concretarla.

Así mismo, la gobernanza no acepta formas de participación diferentes a las redes horizontales que empoderan a las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado; mientras que para el Gobierno Abierto los requisitos están relacionados con la apertura de

datos públicos (open data) promoviendo la innovación, la apertura de procesos (open process) y el uso de redes sociales (Gobierno 2.0), que facilitan la comunicación y participación y el aprovechamiento de las experiencias de los ciudadanos para el diseño de políticas y provisión de servicios públicos (Saltos Ch. & Muñoz M., 2018).

**Principios del Gobierno Abierto.** A continuación se revisará con detenimiento en qué consiste cada uno de los principios comunes a las diferentes definiciones que tanto organismos multilaterales como estudiosos del tema han dado sobre el Gobierno Abierto, basados en las transformaciones que se aspira tengan los gobiernos.

**Transparencia.** Es el principio sobre el cual se erige el Gobierno Abierto (Gascó, 2014; Oszlak & Kaufman, 2014; García, 2014), y por tanto, antecede a la participación y la colaboración (Gascó, 2014). De hecho, las primeras definiciones que existieron sobre Gobierno Abierto lo catalogaban como un sinónimo de la transparencia.

El Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del Presidente Obama, y la OCDE, adoptaron una definición de transparencia bastante similar, pues la vincularon explícitamente con la rendición de cuentas. En este sentido, consiste en la apertura o puesta a disposición de los ciudadanos de toda la información de la gestión gubernamental, de manera que, pueda encontrarse y utilizarse fácilmente para la supervisión de la sociedad (Gascó, 2014; Ramírez A., 2011).

Por su parte, la AGA no se refiere explícitamente a la transparencia, sino a la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, que no implica la simple publicación de información sino que hace énfasis en que ésta debe estar en formatos abiertos, susceptibles de ser procesados, para que la sociedad civil los pueda

acceder a través de herramientas tecnológicas, y para que puedan ser interoperables con los sistemas de información del gobierno (Gascó, 2014; Ramírez A., 2012).

En todo caso, la transparencia está estrechamente relacionada con la publicación de la información gubernamental, cuya disposición puede obedecer a distintas razones. Sin embargo, lo que comúnmente ocurre es que los gobiernos publican información sin consultarlo previamente con la ciudadanía, y sin establecer su utilidad y conveniencia.

La transparencia es una práctica que abre las puertas a la rendición de cuentas y a la lucha contra la corrupción, sólo así adquiere valor dentro del Gobierno Abierto; pero para que sea efectiva los gobiernos deben impulsarla de manera proactiva, con niveles máximos de publicidad y con la colaboración de todas las entidades estatales.

No obstante, Lindstedt y Naurin (2010) citados en García (2014), advirtieron que: Divulgar información de las administraciones públicas no es garantía de una menor corrupción sino se dan unas condiciones preexistentes de nivel educativo en la población, libertad de los medios informativos y procesos electorales libres y con garantías; además, encuentran que las medidas de transparencia producen mejores resultados cuando se abren a la participación de entidades ajenas a las encargadas de su implantación, y en particular a la participación ciudadana (pág. 82).

***Rendición de cuentas.*** Este principio suele asimilarse al anterior, pero Gascó (2014) aclaró que no son lo mismo, porque mientras la transparencia privilegia una condición informativa, la rendición de cuentas se refiere a la presentación de evidencias

que lleven a la argumentación para justificar el ejercicio de la autoridad o la responsabilidad asignada.

Por su parte, la Declaración de la AGA citada en Ramírez A. (2012), definió la rendición de cuentas en los siguientes términos:

Supone la existencia de normativas, procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a requerimientos y/o críticas que se les planteen, y asuman la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de la normativa o de los compromisos asumidos.

(pág. 14)

De una u otra forma, la rendición de cuentas implica la disponibilidad de información que permita el control por parte de los ciudadanos. No obstante, para que el proceso se dé, debe existir la voluntad de éstos para ejercer dicho control, y los gobiernos deben aceptar ser controlados. Adicionalmente, deben existir las siguientes condiciones:

*i*) que el público sea capaz de procesar la información que publican las entidades, y reaccionar a las mismas; y *ii*) que los gobernantes respondan a esas reacciones de la sociedad, o de lo contrario, sean sancionados a través de mecanismos institucionales (Gascó, 2014).

En las sociedades latinoamericanas es igualmente complejo encontrar una ciudadanía con capacidades para interpretar la información pública, entre otras cosas, porque las entidades la publican en formatos y lenguaje poco amigables.

Oszlak (2013) llevó su análisis más allá de la simple publicación de información, y determinó que “la rendición de cuentas no puede reducirse a la justificación del uso de

los insumos y que tampoco es aceptable limitarla a los productos resultantes de su utilización” (pág. 26), pues realmente la preocupación debe reacer sobre los efectos y los resultados efectivos de las decisiones tomadas por los gobernantes. Por esta razón, la rendición de cuentas debe ser dura, es decir, terminar en la imposición de sanciones, compensaciones o correctivos, de acuerdo al accionar de los gobernantes (Gascó, 2014).

En conclusión, la rendición de cuentas requiere del cumplimiento de la obligación por parte de los gobernantes de poner a disposición del público la información relacionada con su gestión, de manera que se permita verificar el impacto de ésta en la sociedad, pero para ello es indispensable una ciudadanía activa y dispuesta a ejercer control. Por esta razón, se afirma que la rendición de cuentas conduce a la participación vía auditoría social.

***Participación.*** Es igualmente uno de los principios más importantes del Gobierno Abierto. Tanto para el Memorando del Presidente Obama como para la AGA, la participación es un derecho de la ciudadanía que deben promover los gobiernos para que ésta participe activamente en la formulación de políticas públicas, facilitándole información y espacios de consulta para que pueda hacer seguimiento y evaluación a las diferentes actividades gubernamentales (Ramírez A., 2012; Gascó, 2014).

Para la OCDE (2001) citada en Líppez-De Castro & García Alonso (2016), “la participación política debe implicar al menos tres aspectos correlativos: la posibilidad de ser informado, los mecanismos para participar en la toma de decisiones y la capacidad de contribuir e influir en la agenda política” (págs. 287-288). Y partiendo de este concepto, este organismo sugiere tres niveles de participación: *i*) la información, donde el gobierno

es el único que la produce para los ciudadanos; *ii*) la consulta, donde el gobierno define unos temas para recibir retroalimentación por parte de la ciudadanía; y *iii*) la participación activa, donde los ciudadanos entran a hacer parte del proceso de construcción de políticas públicas en condiciones de igualdad, pero la decisión final permanece en cabeza del gobierno (López-De Castro & García Alonso, 2016).

De acuerdo con este planteamiento, la participación que promueve la OCDE está relacionada con el tipo de participación tradicional, caracterizada por la capacidad de influencia de los ciudadanos en los procesos de formulación de políticas públicas, a través de consultas dirigidas por el gobierno, pero donde los aportes realizados por éstos, son tenidos en cuenta o no, conforme a la conveniencia de la administración. A ésta también se le conoce como participación de tipo administrativo (Prieto-M. & Ramírez A., 2014). Muy diferente a la participación moderna, donde los gobiernos deben posibilitar la capacidad de las personas para influenciar las decisiones e involucrarse en las acciones que afectan a sus vidas, de manera que, “se comprometen con algo que hacen y sienten suyo, de lo que pasan a responsabilizarse” (Prieto-M. & Ramírez A., 2014, pág. 69). Cuando las acciones emergen de actores provenientes de la sociedad civil, se le llama participación autónoma.

La participación moderna, le otorga al ciudadano el poder de reclamarle al gobierno cuando éste le está negando la posibilidad de participar, dando lugar a la “participación ciudadana con carácter político” (Cunill, 2008 citado en Prieto-M. & Ramírez A., 2014). Esta situación facilita las condiciones para una verdadera participación.

No obstante, los ciudadanos no son por naturaleza actores políticos, y no basta con que el gobierno adopte medidas para promover la participación, es necesario que exista alguna causa o amenaza a sus intereses, para que éstos decidan participar, sólo así, se convierten en actores políticos. Además, contrario a lo que propone el Gobierno Abierto, la participación suele darse más a través de organizaciones que de manera individual.

Un elemento fundamental para que la participación pueda ocurrir en un gobierno abierto, es la información. Su provisión puede hacerse de manera estática o dinámica. La primera se da cuando los gobiernos se limitan a proveerla sin la posibilidad de obtener retroalimentación de los ciudadanos; y la segunda sucede cuando se permite una comunicación en doble vía (López-De Castro & García Alonso, 2016).

Contando con este insumo, un proceso de participación se considerará transparente, en la medida en que los tomadores de decisiones y demás actores involucrados en el proceso, compartan al máximo la misma información para que el resto de participantes pueda actuar con base en la misma (Prieto-M. & Ramírez A., 2014).

Así mismo, Holzer et al. (2004) citados en López-De Castro & García Alonso (2016), establecieron que la participación también puede darse de manera estática o dinámica. La primera, cuando se consulta a los ciudadanos sin permitir que haya debate o deliberación, y la segunda, cuando se promueve la deliberación entre la diversidad de actores. Con la incorporación de las TIC a la gestión pública, a la participación dinámica también se le conoce como e-deliberación.



En síntesis, un gobierno debe promover la participación social, porque de este modo se aprovecha la inteligencia colectiva y así, las políticas públicas se benefician del conocimiento social existente en torno a diferentes cuestiones que integran la agenda del Estado; y, porque la participación ciudadana otorga legitimidad a los gobiernos, lo que a su vez contribuye a la gobernabilidad y a la construcción de una democracia deliberativa (Oszlak & Kaufman, 2014).

**Colaboración.** El Memorando del Presidente Obama y la OCDE coinciden en que un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales para encontrar mejores soluciones a problemas públicos. Ello supone la cooperación y el trabajo coordinado no sólo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones y demás agentes, aprovechando el potencial y las energías disponibles en todos los sectores de la sociedad (Ramírez A., 2011; Ramírez A., 2012).

Mientras que en la participación la iniciativa debe provenir de los ciudadanos y demás actores, en la colaboración, quien toma la iniciativa es el mismo gobierno, que a través del uso de herramientas innovadoras implica a la sociedad en su trabajo, convirtiendo a los diferentes actores externos en fuente de ideas y *feedback* para las acciones públicas (García, 2014). De esta manera, la colaboración ciudadana puede darse para resolver problemas públicos, para aprovechar oportunidades o para generar innovaciones públicas.

Villancourt (2007) en colaboración con Phillippe Leclerc, realizó un análisis sobre el aporte de la economía social a la democratización de las políticas públicas, e identificó una diferenciación entre la co-producción y la co-construcción de éstas, definiendo la

primera como la participación de los actores de la sociedad civil y del mercado en la implementación de las políticas públicas, y la segunda, como la participación de los mismos actores en la definición de las políticas públicas, por lo que la co-construcción está primero que la co-producción en el ciclo de las políticas públicas.

Claramente éstos son espacios de colaboración entre el gobierno y los actores externos a él, pero nótese que se definen como participación. Por esta razón, varios autores coinciden en que no hay diferenciación entre estos dos principios, y que es casi imposible concebirlos por separado porque inclusive pueden ser usados indistintamente como sinónimos (Prieto-M. & Ramírez A., 2014; Gascó, 2014).

Al respecto, Prieto-M. & Ramírez A. (2014) señalaron que esto es una consecuencia negativa del Memorando del Presidente Obama; y Gascó (2014) indicó que a consecuencia de esta confusión, algunos autores han llegado a limitar los principios del Gobierno Abierto a la transparencia y la participación.

No obstante, tanto la participación como la colaboración son indispensables para lograr gobiernos abiertos porque sacan a relucir el valor de la “corresponsabilidad”, es decir, la relación de compromiso mutuo que se establece entre el Estado y la ciudadanía, para mejorar la prestación de los servicios públicos, la construcción de políticas públicas, y por ende, contribuir al desarrollo humano, a través del trabajo conjunto (Gascó, 2014).

***Innovación y tecnología.*** La OCDE (2019) en su *Declaración sobre innovación en el sector público*, conceptualiza la innovación de manera amplia porque asiente que es un tema emergente de investigación y práctica. En este sentido, define la innovación

“como la implementación de algo nuevo en el contexto con el objetivo de generar impacto” (OCDE, 2019).

Por su parte, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto es más específica, y se refiere a la innovación ciudadana “como el involucramiento y compromiso activo de los ciudadanos en iniciativas que buscan contribuir al interés general, a fin de alcanzar una mayor inclusión y promover la cultura de la igualdad mediante prácticas colaborativas y trabajo en red” (CLAD, 2016, pág. 8).

Esta última definición se asemeja más a lo que otros autores (Arroyo Chacón, 2017; Grandinetti, 2017) denominan “innovación abierta”, que se refiere a una mayor participación ciudadana para que a través de la cooperación en red, se encuentren soluciones a problemas contemporáneos o a la prestación de mejores servicios.

Tanto Arroyo Chacón como Grandinetti identifican la innovación abierta, como la última etapa de la innovación en el Gobierno Abierto. Arroyo Chacón (2017) inició su análisis hablando de la innovación “como la creación de nuevos productos y servicios que transforman el mercado” (pág. 14), teniendo en cuenta que el tema tuvo sus inicios en el sector privado, pero que con el tiempo se trasladó al sector público con el propósito de resolver los problemas que aquejan al ciudadano contemporáneo.

Así las cosas, partiendo del hecho de que la innovación se relaciona con nuevos conocimientos, afirmó que en el sector público debe ser colaborativa y participativa, de manera que el conocimiento sea compartido entre los funcionarios públicos a lo largo del tiempo, para que esa experiencia acumulada genere conocimiento institucional (Arroyo Ch., 2017).

De igual manera, identificó dos requisitos para innovar en el sector público: *i*) la innovación sustantiva, que implica que las entidades cuestionen la forma en que vienen trabajando y estén abiertas al cambio (por ejemplo, pasar de estructuras organizacionales rígidas a modelos flexibles); y *ii*) la innovación debe ser colectiva, es decir, el conocimiento debe surgir del trabajo conjunto de los funcionarios públicos con la ciudadanía, que es lo que se conoce como innovación abierta (Arroyo Ch., 2017).

La idea de innovación en el Gobierno Abierto, moviliza nuevas formas de vinculación Estado – sociedad civil, potenciadas por las TIC y las redes para la construcción de políticas públicas en entornos cada vez más complejos y dinámicos (Grandinetti, 2017). Por tanto, se considera que las TIC son un instrumento para promover la innovación abierta, pues no solo mejoran la gestión pública, sino que posibilitan la colaboración por parte de los ciudadanos, al crear canales de comunicación entre éstos y el Estado (Arroyo Ch., 2017).

**Beneficios del Gobierno Abierto y razones para implementarlo.** Son muchos los beneficios que el Gobierno Abierto puede otorgar, sobre todo los que en el largo plazo se pueden evidenciar adicionales a las mejoras en la gestión pública, como lo son el impacto en el campo socioeconómico y en el desarrollo de una nación.

La OCDE (2010) (citada en Ramírez A., 2012) y la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CLAD, 2016), coinciden en que los beneficios de implementar un Gobierno Abierto, son los siguientes:

- i)* Generar una mayor confianza entre Estado y ciudadanía. Es el mayor resultado del Gobierno Abierto, siempre y cuando los gobiernos sean receptivos, escuchen y respondan a las necesidades ciudadanas.
- ii)* Elevar la calidad institucional de los gobiernos a través del incremento de la legitimidad de la acción pública, mediante el involucramiento de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, de manera que, éstos puedan comprender mejor y de cerca la gestión, y tomar decisiones consensuadas.
- iii)* Garantizar mejores resultados a bajos costos aprovechando el conocimiento y recursos de la ciudadanía. Adicionalmente, ejerciendo una verdadera veeduría ciudadana, se asegura una eficaz evaluación y seguimiento a la implementación de las políticas.
- iv)* Asegurar la equidad de acceso a la formulación de políticas públicas, mediante la eliminación de las barreras que impiden el ejercicio de la participación democrática.
- v)* Fomentar la innovación y nuevas actividades económicas, a través del compromiso de la ciudadanía y de los gobiernos, lo que se traduce en la creación de valor público, privado y social.
- vi)* Mejorar la eficacia mediante el aprovechamiento de los conocimientos y los recursos de los ciudadanos, que de otra forma se enfrentan a barreras para participar.

En síntesis, los gobiernos tienen razones de sobra para querer abrirse al público: adquieren mayor legitimidad y credibilidad al enriquecer la toma de decisiones y la

gestión gracias a políticas basadas en la evidencia, y logran otros objetivos como el crecimiento económico y la cohesión social con una naciente sociedad que se implica en la construcción de lo común, y que toma conciencia de los retos de la co-gobernanza.

**Herramientas TIC para el Gobierno Abierto.** Como el Gobierno Abierto pone a disposición del público todos los datos que produce para que sean utilizados por la ciudadanía, le es bastante útil el desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten el procesamiento de datos, su difusión y comunicación. No obstante, esto no significa que las TIC sean indispensables para abrir gobiernos, pues en el Gobierno Abierto es necesario implementar los instrumentos participativos convencionales (presenciales), y de manera complementaria, utilizar otros instrumentos basados en el uso de las TIC.

Las TIC posibilitan que los ciudadanos puedan ser consultados directamente sin la intervención de ningún tipo de intermediario, lo que enriquece el debate. Sin embargo, su implementación *per se*, no implica un aumento en la transparencia y en la rendición de cuentas.

Son varias las herramientas TIC disponibles para abrir gobiernos, entre éstas están los portales web, portales de transparencia, portales de compras públicas, datos abiertos (*open data*), aplicaciones móviles, redes sociales y la Web 2.0. En este acápite solo se hará una breve exposición sobre los portales Web, datos abiertos y la Web 2.0 que engloba varias herramientas.

**Portales Web.** Su objetivo es ampliar la capacidad electrónica de las administraciones públicas para interactuar con sus ciudadanos y empresas, suministrando información sobre los procedimientos administrativos y en algunos casos permitiendo

realizar trámites completos *on line*. Por tanto, los portales *Web* contienen toda la oferta del *e-gobierno* o el *front-office* de las administraciones públicas en Internet (Criado & Ruvalcaba G., 2016).

De acuerdo con el modelo para medir las expectativas ciudadanas y las aplicaciones prácticas de los servicios electrónicos, desarrollado por los investigadores de la India Debjani Bhattacharya, Umesh Gulla, M.P. Gupta (citados en Romero G. & Sandoval A., 2016), los portales *Web* deben cumplir con 7 criterios<sup>6</sup>: tener como centro los intereses del ciudadano, asegurar su usabilidad, facilitar adecuaciones técnicas, garantizar privacidad y seguridad, disponer de información útil y completa, garantizar transparencia en las transacciones, y propiciar la interacción.

***Datos abiertos.*** Son importantes como fuente para la innovación, al ser los que las administraciones construyen para su propio consumo, pero que después son puestos a disposición de la sociedad (Arroyo Ch., 2017; García, 2014). Son abiertos porque pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos, y su importancia radica en el papel que tienen para incrementar la transparencia.

Su objetivo es proporcionar más y diversos tipos de datos públicos para tomar decisiones con base en ellos (pues las administraciones son grandes consumidores de datos), o para ser utilizados con fines de investigación, explotación comercial o asesoramiento (Oszlak & Kaufman, 2014). Por esta razón, los dos principales resultados que produce impulsar el *open data* son: *i*) Promover la innovación usando los datos

---

<sup>6</sup> Romero G. & Sandoval A. (2016) adicionan uno más: el criterio de interacción.

públicos; y *ii*) devolver a los ciudadanos sus propios datos y la información sobre lo que hace el gobierno, para incrementar la transparencia (Ramírez A., 2011).

Adicionalmente, los datos abiertos traen consigo ventajas para el cumplimiento de las funciones de las administraciones públicas, tales como: *i*) desincentivar la corrupción y las prácticas antiéticas, al aportar un control externo que también influye en el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia; *ii*) permitir realizar mediciones de impacto de los programas y políticas públicas en la comunidad; *iii*) convertir a las entidades que abren sus datos en entes más eficientes y efectivos a través de la participación y la colaboración, lo que impulsa la innovación social para el beneficio público; *iv*) generar valor económico al sector privado dándole nuevos usos y aplicaciones a la información ahora disponible; y *v*) multiplicar la información pública al permitir a la ciudadanía la construcción de bases de datos y combinación de los mismos, que a su vez se traduce en mejorar los procesos de toma de decisiones (García, 2014; OEA, 2014).

En un mundo que vive interconectado, la interoperabilidad de la información es clave para que al combinarla con otros datos se produzca nuevo conocimiento. Esto a su vez brinda enormes oportunidades a los ciudadanos, a los empresarios y a la sociedad civil, y así se logra el principal objetivo del Gobierno Abierto.

**Web 2.0.** El término se utiliza para referirse a las herramientas interactivas como *blogs*, *micro blogs*, redes sociales, *podcast* y *wikis*; y entre sus virtudes se destaca la creación de oportunidades para transformar la interacción entre gobierno y ciudadanos, de manera que los últimos, tienen la posibilidad de ser actores en la elaboración de



políticas públicas, al permitirles compartir sus propias experiencias o dejar comentarios sobre aportaciones previas, vía estas herramientas (Karkin, 2013).

La Web 2.0 o web social, ha facilitado el mayor nivel de comunicación participativa que la humanidad haya tenido, y por su naturaleza ofrece a las administraciones públicas “una estructura participativa con potencial para renovar el interés de los ciudadanos en las actividades del gobierno” (García, 2014, pág. 76).

Por otro lado, en el sector privado la Web 2.0 ha permitido que las empresas abran sus puertas a la sociedad, de manera que cooperan en la gestión de la innovación con sus clientes, comparten recursos que antes eran celosamente protegidos, aprovechan el poder de las masas y se comportan como empresas globales (García, 2014), y el ideal es que lo mismo suceda en el sector público.

**Problemas y retos del Gobierno Abierto.** Son muchas las ventajas y beneficios que se asocian a la apertura de los gobiernos, pero en la práctica también se han identificado ciertos problemas a la hora de implementarlo. Para no ir más lejos, el simple concepto de Gobierno Abierto es muy abierto (Ramírez A., 2014), al punto que (como se mostró en páginas anteriores) no existe una única definición y cada vez abarca más aspectos, haciéndolo demasiado ambicioso.

Así mismo, por su estrecha relación con las TIC, tiende a confundirse con el gobierno electrónico, y no son lo mismo (Ramírez A., 2014). Si bien, el gobierno electrónico es parte fundamental del Gobierno Abierto, este último puede darse sin la existencia del primero<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Esta discusión se abordará más adelante cuando se introduzca el tema del *e-gov*.

Desafortunadamente, se corre el riesgo de que los gobiernos diseñen su apertura dirigida a sus mismas entidades y no hacia los ciudadanos, usando un lenguaje demasiado técnico que dificulta la comprensión de la información, y el proceso de diálogo entre los actores gubernamentales y la participación ciudadana se vuelvan más importantes que los compromisos asumidos (Ramírez A., 2014).

Adicionalmente, la OCDE en un *Policy Brief* elaborado en 2005 (citado en Ramírez A., 2011) advirtió que un Gobierno Abierto también conlleva a que grupos ilegítimos hagan un uso indebido de la información, y que las personas con más educación o recursos se beneficien de manera desproporcionada.

Por tanto, este organismo ha señalado como retos para lograr procesos de apertura exitosos: *i)* crear mayor confianza en los gobiernos, y para eso es necesario elevar los niveles de cumplimiento; *ii)* garantizar mejores resultados al menor coste; *iii)* garantizar la igualdad del acceso a participar en la formulación de políticas públicas; *iv)* fomentar la innovación y crear nuevas actividades económicas; y *v)* mejorar la efectividad mediante el aprovechamiento de los conocimientos y los recursos de los ciudadanos. Ramírez A. (2014), adiciona que “para avanzar en la consolidación de gobiernos abiertos se requiere un mayor compromiso, una mayor participación y un mayor involucramiento de los actores que, justamente, están fuera de él”.

### **Gobierno Electrónico**

Por la alta tendencia del uso de las TIC en la cotidianidad de cualquier ser humano, y por su gran utilidad en el sector público, al facilitarle la vida a los ciudadanos y mejorar su bienestar, el Gobierno Electrónico ocupa el centro del presente trabajo de

investigación. Su existencia y evolución acelerada ha causado una gran revolución en la modernización del Estado, convirtiéndose en un conjunto de herramientas a través de las cuales las administraciones públicas han podido acercarse a sus usuarios.

En el presente acápite, se revisará en primera instancia el concepto de Gobierno Electrónico, así como su estrecha relación con el Gobierno Abierto. Posteriormente, se hará un breve recorrido por las diferentes fases evolutivas acordes al ritmo de la modernización del Estado, destacando la aparición del Gobierno Digital en los últimos años, y por último, se expondrán los beneficios y comentarios en contra de su implementación.

**Concepto de Gobierno Electrónico.** El Gobierno Electrónico es un medio por el cual el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, encuentran un espacio viabilizado por las TIC para lograr mayor eficiencia en el uso de recursos, mejorar sus relaciones e incrementar las condiciones de bienestar (Cardona, Cortés & Ujueta, 2015). No obstante, es común encontrar otras denominaciones como Gobierno Digital o Administración Electrónica para referirse al mismo concepto, aunque cada una de ellas tiene sus particularidades relacionadas específicamente con el alcance y la etapa de implementación en la que se esté.

La OCDE (citada en Naser, s.f) definió el *e-gov* como el “uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC’s), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno” (pág. 6). Por su parte el Banco Mundial (citado en Naser & Concha, 2011) y la OEA (s.f) lo han definido de manera similar asociándolo al uso de las TIC para mejorar la prestación de servicios; aumentar la

eficiencia, la efectividad, y la eficacia; y para incrementar sustantivamente la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Se puede evidenciar que las diferentes definiciones coinciden en que el *e-gov* es el uso de las TIC en el gobierno, para facilitar la implementación de procesos internos y mejorar la relación de las administraciones con los ciudadanos, es decir, para tener un buen gobierno.

***Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.*** Existe una estrecha relación entre estos dos conceptos, siendo el primero una herramienta fundamental del segundo, que es mucho más amplio y significa una verdadera revolución de la gestión pública tradicional.

Citando a Oszlak (2013):

El gobierno electrónico ofrece mayores y mejores prestaciones a los ciudadanos al proporcionar puntos de acceso unificados y sencillos para satisfacer múltiples necesidades informativas y de servicios (...). Pero a pesar de los impactos que todas estas posibilidades suponen para la relación gobierno-ciudadano, resultan todavía insuficientes (...) para transformar las actuales estructuras de poder y otorgar más autonomía a los ciudadanos, un mejor empoderamiento y una mejor dinámica de inclusión social. (págs. 19 - 20)

Varios autores coinciden en que las actuaciones de gobierno abierto no sustituyen a las de gobierno electrónico ni viceversa, más bien, el gobierno abierto se construye sobre el gobierno electrónico porque se basa en sus avances técnicos (Gascó, 2014; Arroyo Ch., 2017). Por tanto, se plantea que ambos conceptos se complementan entre sí, dirigiendo el *e-gov* sus objetivos hacia la gestión pública, y el Gobierno Abierto hacia

una nueva forma de vinculación entre gobierno y sociedad. Adicionalmente, el Gobierno Abierto es conceptualmente más amplio que el *e-gov* al estar más relacionado con el fortalecimiento del sistema democrático (se trata del paso de la democracia representativa a la democracia participativa), mientras que éste adopta un carácter eminentemente funcional y operacional. En otras palabras, el gobierno electrónico es una cuestión de gestión, y el gobierno abierto es una cuestión de poder, por lo que no son sinónimo el uno del otro (Cruz Meléndez & Zamudio Vázquez, 2017; Oszlak, 2013; Ramírez A., 2012).

Si bien el gobierno electrónico contribuye al logro de los objetivos del gobierno abierto, también se puede pensar en abrir un gobierno sin las TIC, entre otras cosas, porque el uso de éstas no garantiza el éxito de la apertura. En otras palabras, “se puede tener un gobierno electrónico evolucionado, pero seguir siendo opaco y cerrado, y se puede ser abierto aunque la tecnología sea baja o nula” (Cruz Meléndez & Zamudio Vázquez, 2017, pág. 61). Sin embargo, en ningún caso el uno o el otro están en una relación de subalternidad, más bien, ambos persiguen mejorar el desempeño del sector público, simplificar su gestión y facilitar la vinculación entre estado y ciudadanía (Oszlak & Kaufman, 2014).

**Fases evolutivas del Gobierno Electrónico.** En cuanto a los periodos, fases, etapas o evolución (de acuerdo al apelativo que dan los diferentes autores) del *e-Gov*, los autores coinciden en que son cuatro, pese a que, en la mayoría de ellas, difieren en su contenido:

- i) Concuerdan en que la primera etapa se redujo a la automatización o digitalización de la información que manejaban los gobiernos (tareas, datos y documentos) que

- no implicaba el rediseño o mejora de procesos (Cruz y Zamudio, 2017; Estévez y Janowski, 2015; y Criado, 2016).
- ii)* En cuanto a la segunda etapa, convienen en que la administración pública empezó a utilizar computadoras centrales, con el fin de controlar y coordinar los sistemas de información en el conjunto de la organización (Cruz y Zamudio, 2017; y Criado, 2016). No obstante, Estévez y Janowski (2015, p.11) la llamaron etapa de “transformación”, y su objetivo era mejorar los procesos internos, las estructuras y las prácticas de trabajo de los gobiernos con la tecnología digital. Gascó (2014) agrupó la primera y segunda etapa bajo la denominación de Administración Electrónica.
- iii)* En relación a la tercera etapa, la relacionan con la introducción de computadoras personales y con el inicio de la capacitación en informática a los funcionarios públicos, es decir, la adaptación de los sistemas de información para satisfacer las necesidades de los clientes internos (Cruz y Zamudio, 2017, p. 57; Criado, 2016, p. 258). Estévez y Janowski (2015, p.11) difieren de este planteamiento, y la han denominado etapa de “compromiso”, cuya finalidad es transformar las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos a través de las TIC. Gascó (2014) denominó esta fase como Gobierno Electrónico.
- iv)* En la cuarta etapa, se trata de involucrar más a los ciudadanos en la construcción de políticas públicas a través del uso del Gobierno Digital, de manera que se innove en el desarrollo de soluciones relacionadas con el contexto local y sectorial (Criado, 2016; Estévez y Janowski, 2015). En este sentido, Gascó (2014) y Oszlak

& Kaufman (2014) coincidieron en que a esta última etapa debería llamársele Gobierno Abierto, puesto que es el fin y el Gobierno Electrónico es el medio. Además, se trata de introducir el paradigma de la Gobernanza en la administración pública, con un proceso de apertura hacia adentro y hacia afuera, y un fuerte componente de colaboración.

***Gobierno Digital.*** Nótese que en la última etapa los autores citados se refieren al uso del Gobierno Digital y no al uso del Gobierno Electrónico. Pues desde el año 2014 la OCDE acuñó este término para referirse al uso de las TIC en el sector público con el fin de crear valor público en el proceso de modernización estatal. Por tanto, se deduce que el *e-government* es el estado previo al gobierno digital (Cruz R., 2018), y que este último representa la etapa actual de la evolución de las TIC en el ámbito público.

El gobierno electrónico conlleva el desarrollo de aplicaciones e implementaciones estáticas y unilaterales para la prestación de servicios (Cruz R., 2018), y a pesar de que los gobiernos han puesto cada vez más servicios en línea, esto no ha cambiado notablemente la percepción que la ciudadanía tenía de las estructuras y los procesos administrativos, pese al esfuerzo por mejorar la capacidad operativa, y tampoco ha convertido en digitales los servicios y las operaciones en el sector público (OCDE; BID, 2016).

Las nuevas tecnologías digitales (redes sociales, teléfonos inteligentes) y los nuevos enfoques para usar la tecnología en el ámbito público (tales como los datos abiertos) facilitan el trabajo colaborativo entre las administraciones, y entre éstas y la

sociedad civil, lo que puede hacer a los gobiernos más eficaces, eficientes, abiertos, transparentes y responsables (OCDE; BID, 2016).

“Esta nueva etapa de madurez de las tecnologías digitales y su creciente uso por parte de los gobiernos está marcando un cambio de paradigma de e- gobierno a gobierno digital” (OCDE; BID, 2016, pág. 391), definido por la OCDE de la siguiente manera:

El uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos con el fin de crear valor público. Esto se basa en un ecosistema de gobierno digital constituido por los actores estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos y personas encargados de la producción y acceso a los datos, servicios y contenidos a través de interacciones con el gobierno (OCDE; BID, 2016, pág. 391).

A pesar de que el Gobierno Digital implica un uso intensivo de las TIC, no debe confundirse con el *e-gov*, pues el Gobierno Digital centraliza los esfuerzos que venían haciendo las administraciones públicas en términos de poner servicios en línea y lograr la eficiencia operativa, pero adquiere una visión más integral de la gestión pública valorando las TIC como elemento fundamental para fortalecer la gobernanza pública, ofreciendo nuevas formas de valor público (Cruz R., 2018; OCDE, BID, 2016).

Para la OEA (citada en Cruz R., 2018), el Gobierno Digital busca agilizar los trámites que realizan los ciudadanos, brindar mayor transparencia a la administración pública, mejorar la calidad de los servicios públicos, y detectar a tiempo los casos de corrupción dentro de las entidades públicas.



Para su implementación, los gobiernos deben diseñar una estrategia y definir un marco de política pública y normativo, entre otros. De la experiencia de los países de América Latina, Santiso (2018) identificó algunas recomendaciones que se deben tener presentes para el éxito de una estrategia de Gobierno Digital: *i)* la digitalización de un país debe ser una política de Estado y no un proyecto del gobierno de turno; *ii)* las reformas más exitosas son las que impactan con rapidez la vida cotidiana de los ciudadanos; *iii)* la transformación digital del Estado requiere que los funcionarios adquieran nuevas habilidades; *iv)* para digitalizar bien, primero hay que simplificar, pues los trámites públicos siguen siendo engorrosos y complejos; y *v)* la demanda ciudadana es el mejor catalizador digital, por lo que la transformación digital del Estado debe contar con el respaldo de las empresas y la sociedad en su conjunto.

**Beneficios del Gobierno Electrónico.** Hay congruencia de opiniones en que son muchos los beneficios que las TIC aportan a la administración pública en sus diferentes dimensiones. Éstos están relacionados con menor corrupción, mayor transparencia, mayor comodidad, mayor seguridad, crecimiento en la recaudación de impuestos y reducción de costos. Adicionalmente, también se cree que todo el proceso de las políticas públicas puede verse positivamente afectado con la aplicación de las TIC, pues el hecho de contar con información actualizada y en tiempo real a bajos costos, genera mayor certidumbre (Cardona *et al.*, 2015; Criado y Gil García, 2013).

De igual manera, desde el punto de vista de los ciudadanos, el *e-gov* elimina barreras de tiempo y espacio, facilita las comunicaciones, permite un acceso igualitario a la información, aumenta el intercambio colaborativo entre distintas reparticiones,

aumenta la producción de bienes y servicios de valor agregado, y en general, mejora la calidad de vida de los ciudadanos (Naser & Concha, 2011).

Con la aparición del gobierno digital, se dice que éste representa una oportunidad para mejorar el bienestar de los ciudadanos, fortaleciendo la confianza pública en un Estado cada vez más inteligente y cercano, a través del uso de las TIC. Puntualmente, permite a los gobiernos mejorar en los siguientes aspectos: *i)* competitividad, al ofrecer trámites e información ágiles que generan ahorro; *ii)* buen gobierno, al incrementar la eficiencia gracias al uso de información y las mejoras en los procesos; *iii)* transparencia, pues facilita el acceso a la información y ofrece la posibilidad de ejercer mayor control para evitar la corrupción; *iv)* calidad de los servicios, por el simple hecho de permitir el acceso a la información; *v)* innovación, al generar nuevas oportunidades de negocio; y *vi)* empoderamiento, por las diferentes oportunidades que ofrece a la ciudadanía para participar y colaborar (Pimiento, 2017).

**Críticas al e-gov.** El uso de las TIC en los procesos de gobernanza ha estado centrado en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas y soluciones en línea para las operaciones de los gobiernos, la reducción de costos de transacción y el incremento de la transparencia y la rendición de cuentas en las instituciones públicas, por lo que la mayoría de ellas, no llegan a los sectores más pobres y vulnerables. Teniendo en cuenta el fracaso de muchas de estas iniciativas, las Naciones Unidas han sugerido adoptar un enfoque centrado en el ciudadano, que responda a sus necesidades y al desarrollo de las agendas públicas (Zambrano, 2008).

Así mismo, teniendo en cuenta que no siempre se han logrado los resultados esperados con la implementación de las TIC, los países de la OCDE recomiendan que al tratarse de sistemas costosos y con la probabilidad de fallar, y hasta que más ciudadanos tengan acceso a los servicios y a la información en línea, es decir, hasta que no se logre eliminar la brecha digital, el *e-gov* seguirá siendo tan solo un canal adicional para la entrega de servicios, más que un sustituto de los canales tradicionales (Lau, 2005). A esto se suman la subutilización de las herramientas, la falta de interés, y de capacidad en términos de habilidades técnicas de los ciudadanos por acceder a éstas (López-De Castro y García, 2016).

La brecha digital es un factor importante que se da entre países y al interior de éstos (Cruz Meléndez & Zamudio Vázquez, 2017), que representa una separación entre aquellos que acceden y usan las tecnologías, y aquellos que no, quedando marginados de las TIC y de sus potencialidades (Guerra et. Al, 2008, citado en Torres F., 2012).

### **La Estrategia de Gobierno Electrónico en Colombia**

Colombia hace parte de la Red GEALC, de la AGA y recientemente de la OCDE. Estas vinculaciones han llevado al gobierno a elaborar planes, programas, proyectos y estrategias, para implementar tanto el Gobierno Electrónico (ahora Gobierno Digital) como el Gobierno Abierto en los últimos años. No obstante, el *e-government* se inició en Colombia a comienzos de la década del 2000.

Para hablar de la evolución del Gobierno Electrónico en Colombia, es preciso revisar las modificaciones que ha sufrido la legislación al respecto con el paso del tiempo. Por esta razón, a continuación se hará un recorrido rápido por las distintas

normas que el Gobierno Nacional ha expedido desde el 2002 hasta la actualidad, lo que permitirá identificar las diferentes fases que ha superado el tema en el país. Teniendo en cuenta que el foco de esta investigación se centra en la segunda versión de la Estrategia de Gobierno en Línea (GEL)<sup>8</sup>, esta se expondrá con mayor detenimiento haciendo especial énfasis en el componente de Gobierno Abierto, al que se acotó el presente trabajo. Por último, se mostrarán las novedades que introduce la Política de Gobierno Digital (versión reformulada y vigente de la Estrategia de Gobierno en Línea), para tener una idea de qué tan lejos o cerca está su implementación, luego de realizar el ejercicio de investigación.

**Evolución normativa de la Estrategia Gobierno en Línea - GEL.** Los primeros lineamientos para la incorporación de las TIC en el sector público en Colombia, fueron introducidos a través de una estrategia de modernización del Estado impulsada por el CONPES 2790 de 1995 y la Ley 2150 del mismo año. El primero sentaba las bases de una gestión pública basada en resultados, y la segunda, establecía un estatuto antitrámites (Cardona *et al.*, 2015; Gomis-Balestreri, 2017).

Luego, en la década del 2000 se juntaron tres trayectorias (Gomis-Balestreri, 2017): *i*) La racionalización administrativa, marcada por la expedición de la Ley 790 de 2002 del Programa de Reforma de la Administración Pública, y el CONPES 3292 de 2004 que estableció un proyecto de racionalización de trámites con un fortalecimiento tecnológico; *ii*) la modernización de los sistemas administrativos a través de la digitalización, donde el CONPES 3072 de 2000 consolida una política para masificar el

---

<sup>8</sup> En Colombia a la estrategia de gobierno electrónico se le denominó Estrategia de Gobierno en Línea.

uso de las TIC en todos los sectores del país, creando la “Agenda de Conectividad” que da inicio al proceso de digitalización administrativa. Así mismo, el CONPES 3248 de 2003 buscó renovar la administración pública y le dio un enfoque territorial a la estrategia GEL; y el Decreto 3816 de 2003, instauró la Comisión Intersectorial de Políticas y de Gestión de la Información para la Administración Pública, cuya función era alinear las estrategias y los programas de producción de información en el sector público; y *iii*) la implementación de una progresiva apertura del sistema administrativo y de gobierno a la ciudadanía, establecida con normas como el Decreto 1747 de 2000 para las entidades de certificación, certificados y crear las firmas digitales (Cardona *et al.*, 2015; Gomis-Balestreri, 2017).

Todo este proceso se fortaleció con la expedición de la Ley 962 de 2005, que dictó disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos y su oferta a través de medios electrónicos (Cardona *et al.*, 2015), y se consolidó aun más con el Decreto Presidencial 1151 de 2008 que señaló concretamente los lineamientos para la implementación de la Estrategia GEL bajo la dirección del Ministerio de Comunicaciones<sup>9</sup>, estableciendo cinco fases y plazos para su puesta en marcha por parte de las entidades del orden nacional y territorial, así: *i*) Fase de información, que consistía en que las entidades habilitaran sus sitios web para proveer información a la ciudadanía; *ii*) fase de interacción, mediante la cual se habilita la comunicación de dos vías entre los ciudadanos y empresarios con los servidores públicos; *iii*) fase de transacción, en la que

---

<sup>9</sup> Que a partir de 2009 pasó a llamarse Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC).

se empezaban a ofrecer productos y servicios en línea; iv) fase de transformación, donde se debían realizar cambios en la forma de operar de las entidades para ofrecer servicios acordes a las necesidades de los ciudadanos y se ponía en funcionamiento la intranet gubernamental; y v) fase de e-democracia, mediante la cual se incentivaría a la ciudadanía a participar en los procesos de toma de decisiones a través del uso de las TIC (Cardona Madariaga, Cortés Sánchez, & Ujueta, 2015; Gomis-Balestreri, 2017).

El año 2010 trajo consigo avances significativos en materia de legislación, por un lado con el CONPES 3650 de 2010, que estableció la Estrategia GEL como política enfocada a servicios de gobierno e intranet gubernamental; y por el otro, el Min TIC presentó el Plan Vive Digital con el objeto de impulsar la masificación del uso del internet (Cardona Madariaga, Cortés Sánchez, & Ujueta, 2015; Gomis-Balestreri, 2017).

Posteriormente, “con la expedición del Decreto 2693 de 2012 se introdujeron elementos transversales a la Estrategia, para fortalecer la identificación de usuarios, la caracterización de infraestructuras tecnológicas e incorporar la política de seguridad de la información” (Min TIC y DNP, 2018, pág. 8).

***Segunda versión de la Estrategia GEL.*** Con el Decreto 2573 de 2014 (que luego fue compilado en el Decreto 1078 de 2015 único reglamentario del sector TIC), se da origen a la segunda versión de la Estrategia GEL con el objetivo de garantizar el máximo aprovechamiento de las TIC para contribuir con la construcción de un Estado Abierto, eficiente, transparente y participativo, que preste mejores servicios con la colaboración de la sociedad. Se estructuró sobre cuatro componentes para orientar las acciones de cara a los ciudadanos y de cara a las entidades del Estado: TIC para el Gobierno Abierto, TIC

para servicios, TIC para la gestión, y TIC para la seguridad de la información<sup>10</sup> (Min TIC y DNP, 2018).

De acuerdo con la versión 3.1 del Manual de la Estrategia GEL<sup>11</sup>, el componente de TIC para Gobierno Abierto tiene como objetivo la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo a través del uso de las TIC (Min TIC, s.f.). Está compuesto por los principios del Gobierno Abierto (que la estrategia denomina logros): transparencia, colaboración y participación.

El logro de transparencia busca facilitar el acceso a la información pública y permitir su aprovechamiento por parte de los usuarios ciudadanos y grupos de interés. A su vez, está compuesto por los siguientes criterios: *i*) Acceso a la información pública, que exige la publicación de la información básica establecida por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, ley 1712 de 2014; *ii*) rendición de cuentas, que busca fomentar el diálogo y la retroalimentación entre las entidades del Estado y los ciudadanos usuarios, a través de la publicación de información oportuna, veraz y en lenguaje claro; y *iii*) datos abiertos, con el propósito de generar valor por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, a partir de la información publicada (Min TIC, s.f.).

El logro de colaboración busca que sean los usuarios quienes generen soluciones a problemas planteados por las entidades o por los mismos ciudadanos, a través de ejercicios de innovación abierta. Y con el logro de participación, la estrategia pretende

---

<sup>10</sup> Como se aclaró al inicio de este título, se profundizará en el componente de Gobierno Abierto por ser objeto del presente trabajo de investigación.

<sup>11</sup> La versión 3.1 del Manual de GEL puede ser consultada en el siguiente link: [https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941\\_manualGEL.pdf](https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf)

que las entidades implementen un plan de participación electrónica para involucrar a los usuarios en el quehacer público. Con el fin de alcanzar este logro debe hacerse una planeación o alistamiento, luego hacer el ejercicio de consulta a la ciudadanía para conocer su opinión respecto a un tema de interés público, y con base en éstas, finalmente tomar decisiones informadas (Min TIC, s.f.).

Para facilitar los procesos de colaboración y participación a través de medios electrónicos, el Min TIC ha hecho entrega, desde hace 10 años, de 2.270 sitios web a las entidades de todo el país (Min TIC, 2017), los cuales ofrecen la posibilidad de realizar chats, foros, encuestas en línea, ejercicios de innovación abierta, entre otros, permitiendo la retroalimentación de los usuarios como una forma de impulsar la veeduría pública. En términos generales, estos portales cumplen con los criterios del modelo para medir las expectativas ciudadanas y las aplicaciones prácticas de los servicios electrónicos.

*Índice de Gobierno en Línea (Índice GEL).* Desde el año 2014 el Min TIC viene calculando el Índice GEL (ahora Índice de Gobierno Digital), con base en la información que las entidades territoriales reportan a través del FURAG, para medir el avance promedio de las alcaldías y gobernaciones en la implementación de la Estrategia de GEL.

***Política de Gobierno Digital.*** En el proceso que Colombia tuvo que surtir para ingresar a la OCDE, adhirió a la Recomendación del Consejo de este organismo sobre las Estrategias de Gobierno Digital, lo que comprometía al país a diseñar una política de Gobierno Digital que le permitiera aprovechar todos los beneficios que ofrecen las TIC para modernizar la administración pública impulsada por el ciudadano y sus necesidades (OCDE, s.f.).



En este sentido, el Gobierno de Colombia dictó el Decreto No. 1008 de 2018, que establece los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital, entendida como “el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital” (Min TIC, 2018, pág. 3).

Ya no se trata solo de automatizar procesos y proveer trámites y servicios, sino de generar valor público por parte de todos los actores que participan en lo público, es decir, donde una ciudadanía empoderada es protagonista en la solución de sus propios problemas y necesidades, y el Estado se convierte en una plataforma facilitadora para este fin (Min TIC y DNP, 2018).

La política está estructurada sobre dos componentes: TIC para el Estado y TIC para la sociedad. El primero tiene como objetivo mejorar el funcionamiento y la relación de las entidades públicas a través del uso de las TIC, de manera que, fortalezcan sus competencias y las de sus servidores en el manejo de las tecnologías de la información para generar valor público. El segundo, se propone fortalecer la sociedad y su relación con el Estado, con el fin de aprovechar los datos públicos abiertos, los espacios de colaboración para el desarrollo de productos y servicios, y la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas y en la identificación de soluciones a problemas comunes (Min TIC y DNP, 2018).

Estos dos componentes están habilitados por tres elementos transversales de acuerdo con lo establecido por el Manual de Gobierno Digital (2018): *i*) Arquitectura, que “busca que las entidades apliquen en su gestión un enfoque de Arquitectura

Empresarial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI” (pág. 17); *ii*) seguridad de la información, con el fin de que las entidades implementen los lineamientos de seguridad de la información en todos los procesos, trámites, servicios, sistemas de información, etc., para garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de los datos; y *iii*) servicios ciudadanos digitales, cuyo propósito es permitir el acceso a la administración pública a través de medios electrónicos, ofreciendo servicios digitales básicos (de obligatorio uso y adopción) y servicios especiales.

Estos habilitadores transversales, a su vez, se desarrollan siguiendo unos lineamientos y estándares que todos los sujetos obligados deberán cumplir (Min TIC y DNP, 2018). La puesta en marcha de este entramado dará como resultado los propósitos o fines trazados por la política: habilitar y mejorar la provisión de servicios digitales; lograr procesos internos, seguros y eficientes; tomar decisiones basadas en datos; empoderar a los ciudadanos; e impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes (Min TIC, 2018).

### Capítulo 3

#### **La realidad del Gobierno en Línea en tres municipios de sexta categoría**

Con la teoría y conceptos claros acerca de todo lo que rodea al Gobierno Electrónico, y conociendo realmente su función y utilidad, en este aparte se describirá el proceso de investigación que se llevó a cabo para conocer los factores que han facilitado u obstaculizado la implementación de la Estrategia GEL en tres municipios de sexta categoría en Colombia. El primer paso fue diseñar una metodología que permitiera seleccionar los municipios que serían objeto de estudio, elaborar formatos para revisar sus páginas web y para realizar entrevistas semiestructuradas a los líderes GEL, y comparar los resultados obtenidos con las respuestas que los municipios habían dado al FURAG. Luego de haber aplicado estos instrumentos, se logró evidenciar un avance poco satisfactorio y con muchas debilidades para enfrentar los retos que impone el Gobierno Digital (que no son los mismos que imponía la Estrategia GEL), tal como se mostrará en las siguientes páginas.

#### **Metodología**

Con el fin de identificar los factores que han facilitado u obstaculizado la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea de Colombia, se optó por realizar un estudio de caso con tres municipios (alcaldías) de sexta categoría<sup>12</sup>, donde se ubican más del 80% de las entidades territoriales del país (porcentaje calculado de acuerdo con

---

<sup>12</sup> La categorización de las entidades territoriales en Colombia fue establecida por la Ley 617 de 2000, y para el caso de los municipios de sexta categoría, determinó que serían aquellos con una población menor o igual a 10000 habitantes, e ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a 15000 salarios mínimos mensuales legales.

la clasificación realizada por la Contaduría General de la Nación (CGN, 2018) para la vigencia 2019<sup>13</sup>), por lo que se presume reflejan la situación de muchas de las poblaciones colombianas.

No obstante, ante la dificultad de analizar la situación de 963 municipios y dentro del objetivo de identificar unidades de análisis para un estudio de caso y no un amplio muestreo estadístico, se optó por seleccionar tres, tomando como principal criterio los resultados del Índice GEL de 2017, que a la fecha de elaboración de este trabajo era el último disponible. No se tuvo en cuenta el índice de años anteriores porque la metodología e indicadores han venido siendo modificados año tras año, así como las fórmulas y ponderaciones para su cálculo, lo que impide establecer una comparación entre el avance de los municipios de un periodo a otro.

Otro criterio que se tuvo en cuenta para seleccionar los municipios, fue que éstos hicieran uso de las páginas Web que el Min TIC les entrega, porque es una forma de comprobar que las herramientas que el Gobierno Nacional está brindando a los entes territoriales son suficientes para alcanzar los propósitos que se trazó con la Estrategia GEL. La aclaración viene a lugar, porque hay municipios que cuentan con recursos suficientes y no utilizan los portales proporcionados por Min TIC, pues contratan su propia página Web. El último criterio para seleccionar los municipios, fue la disponibilidad del Líder GEL<sup>14</sup> para responder una entrevista semiestructurada.

---

<sup>13</sup> La categorización para la vigencia 2019 fue calculada con base en los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD), la relación porcentual entre los gastos de funcionamiento y los ICLD, y la población certificada por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) para la vigencia del 2017.

<sup>14</sup> El Líder GEL es el funcionario encargado de la implementación de la Estrategia GEL en las entidades territoriales.

**Proceso de selección.** Para seleccionar los municipios se estandarizaron inicialmente los resultados del Índice GEL (Min TIC, 2017), y se agruparon en cuatro cuartiles de menor a mayor de acuerdo al porcentaje obtenido, donde el primer cuartil representa los municipios con un índice alto; el segundo, las entidades con un índice medio; el tercer cuartil, las alcaldías con un índice bajo; y el cuarto cuartil, los municipios con un índice nulo. Luego, se estandarizaron nuevamente los resultados de cada cuartil y se calculó el puntaje promedio para cada uno de ellos, de manera que, el municipio con un porcentaje igual o cercano a ese resultado, sería el seleccionado en cada cuartil para ser objeto de este estudio.

Una vez iniciado el ejercicio<sup>15</sup>, se encontró que 72 de los 963 municipios del país de categoría 6, no cuentan con un Índice GEL calculado porque no reportaron la información al FURAG para el año 2017, de manera que, se trabajó con base en 891 alcaldías. Así mismo, se identificó que no hay ningún municipio con un índice menor a 40, lo que significa que ninguna entidad presenta un avance de implementación nulo de la Estrategia. Por tanto, el estudio de caso se redujo a tres entidades territoriales que representan aquellas que tienen un índice alto, medio y bajo.

En concordancia, en el nivel más alto de cumplimiento del Índice GEL, se ubicaron 171 municipios que corresponden al 19% del total de municipios analizados; en el nivel medio se hallaron 717 municipios que equivalen al 80%; y en el nivel más bajo, solamente se encontraron tres municipios, que representan el 0,33%.

---

<sup>15</sup> El apéndice No. 1 corresponde a la matriz que contiene todo el proceso de selección de los tres municipios.

Finalmente, para seleccionar los municipios, se estimó el puntaje promedio de cada cuartil, de manera que, para el primero fue de 79,83%<sup>16</sup>, siendo la alcaldía de Abejorral (Antioquia) la entidad más cercana a ese puntaje con 79,82%, representando a los municipios de sexta categoría con el Índice GEL más alto. El promedio resultante para el segundo cuartil, es decir, los municipios con un índice medio, fue de 89,36%, y la alcaldía con el índice más próximo corresponde a Caldono (Cauca) con 89,37%. Por último, el promedio de los municipios con el índice más bajo fue de 94,71%, y la alcaldía más cercana a ese porcentaje, corresponde a Barbacoas (Nariño) con un puntaje de 93,34% (Ver apéndice No. 1).

Paso seguido, al revisar las páginas web de las alcaldías seleccionadas se identificó que la del Municipio de Caldono (Cauca) no corresponde a las que el Min TIC entrega, sino que tiene contratada una propia, por lo que esta entidad se rechazó y se procedió a buscar otra con un índice similar. En este ejercicio resultó seleccionada la Alcaldía de Guaduas (Cundinamarca) con un puntaje de 89,34%.

Un caso similar al anterior se dio con el Municipio de Barbacoas (Nariño) al momento de contactar al Líder GEL para la entrevista, quien manifestó estar alejada de su cargo por un tiempo. Por tanto, se procedió a identificar otra alcaldía con un puntaje cercano al promedio, resultando seleccionada la de Puerto Leguízamo (Putumayo) con un 100% para ese cuartil.

---

<sup>16</sup> Es importante recordar que este promedio se calcula luego de haber estandarizado nuevamente los resultados de cada cuartil.

**Revisión de páginas web.** El proceso de revisión de las páginas web<sup>17</sup> consistió en verificar que las entidades cumplieran con lo establecido en el Manual de Gobierno en Línea. No obstante, la investigación se enfocó en revisar exclusivamente el componente de Gobierno Abierto, es decir, los logros de transparencia, participación y colaboración. En este sentido, el primer paso fue elaborar un *check list* que permitiera identificar los criterios y subcriterios establecidos por la Estrategia GEL, con los que las alcaldías están cumpliendo, es decir, verificar qué están haciendo en términos de transparencia con respecto al acceso a la información<sup>18</sup>, rendición de cuentas y datos abiertos<sup>19</sup>; en relación con el logro de colaboración, qué avances han tenido encontrando soluciones a problemas específicos por medio de ejercicios de innovación abierta; y respecto a participación, verificar si han tenido en cuenta a la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones a través de medios electrónicos. La información registrada en los formatos anexos<sup>20</sup>, proviene de lo que las entidades publican en sus páginas web.

Adicionalmente, se identificó que los portales web que el Min TIC entrega a los municipios, cuentan con un enlace denominado “Estadísticas”, donde se puede visualizar por periodos, el número de visitas, el tiempo de duración de las mismas, las acciones de

---

<sup>17</sup> Los siguientes son los enlaces a las páginas web de los tres municipios seleccionados:

<http://www.abejorral-antioquia.gov.co>

<http://www.guaduas-cundinamarca.gov.co>

<http://www.puertoleguizamo-putumayo.gov.co>

<sup>18</sup> En cuanto al tema de acceso a la información, se tuvo en cuenta que las entidades publiquen la información mínima obligatoria respecto a la estructura del sujeto obligado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 9 de la Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.

<sup>19</sup> En lo que concierne a datos abiertos, el Min TIC le exige a las entidades que al hacerlos públicos en su página web, también los publiquen en el Portal de Datos del Estado Colombiano ([datos.gov.co](http://datos.gov.co)). Por tanto, se verificó que en este sitio estuvieran publicados los conjuntos de datos que aparecen en los portales territoriales de los tres municipios analizados.

<sup>20</sup> Ver apéndice No. 2.

los visitantes, y el número de descargas, entre otros. Se generaron los datos para el primer trimestre de 2019, con el fin de contrastar la opinión que los líderes GEL darían en las entrevistas, con respecto a la respuesta obtenida por parte de la ciudadanía.

**Entrevistas con Líderes GEL.** La finalidad de realizar entrevistas fue ampliar la información recogida en la revisión de las páginas web, indagar acerca de otros aspectos relacionados con la estructura organizacional y presupuestal que cada entidad tiene para la implementación de la Estrategia GEL, y conocer la percepción de los líderes GEL frente a la respuesta obtenida por parte de la ciudadanía. La herramienta elaborada con este fin para cada municipio puede ser consultada en el apéndice No. 3.

**Revisión de las respuestas al FURAG.** Por último, se revisaron las respuestas que cada una de estas alcaldías había suministrado al FURAG con relación al componente de Gobierno Abierto, para comprobar la veracidad del Índice GEL, pues éste se calcula con base en esta información, pero el Min TIC no verifica la información que las entidades territoriales le reportan respecto a la implementación de la Estrategia GEL. No obstante, pese a que los interrogantes del FURAG no corresponden textualmente a los subcriterios contenidos en el Manual de la Estrategia, que fueron los consignados tanto en el formato del *check list* como en el de la entrevista, sí se refieren al cumplimiento de los mismos temas. Los formatos de los apéndices No. 1 y 2 contienen una columna donde se verificó esta información.

### **Resultados de la Investigación**

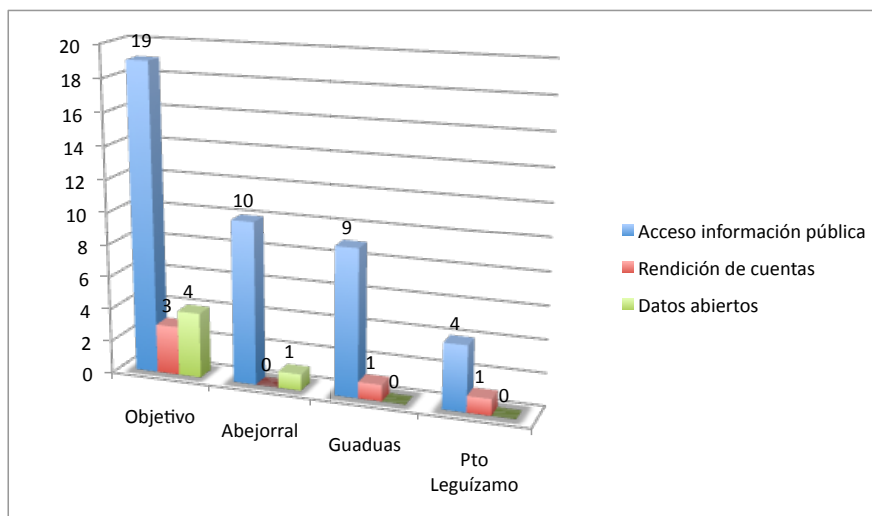
Los resultados no son los más alentadores. La revisión de las páginas web y las entrevistas a los líderes TIC permitieron dilucidar que las alcaldías seleccionadas están



cumpliendo medianamente con el componente de transparencia, y específicamente en lo relacionado con el acceso a la información por el mandato legal que existe. No sucede lo mismo con el tema de rendición de cuentas y la apertura de datos, que presentan un nivel de cumplimiento menor. Y, definitivamente, nunca han llevado a cabo un ejercicio de innovación abierta que permita la colaboración y participación de su comunidad. En otras palabras, es muy débil el avance en términos de gobierno abierto principalmente porque no se está haciendo pública la información, y no se dan las condiciones para una participación activa e informada por parte de los ciudadanos. En las siguientes líneas se expondrá con detalle el estado de la implementación del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia GEL en los municipios de Abejorral, Guaduas y Puerto Leguízamo.

**TIC para Gobierno Abierto.** A continuación, se presentarán los hallazgos encontrados para cada uno de los logros de este componente, basados en la revisión que se llevó a cabo de las páginas web de cada uno de los municipios, y en la información suministrada por los líderes GEL en la entrevista que se les realizó.

**Transparencia.** Como se mencionó en la exposición que se hizo acerca de la Estrategia GEL, el logro de transparencia está compuesto a su vez por los criterios de acceso a la información, rendición de cuentas y datos abiertos. En este orden, se expondrán los hallazgos de la investigación. La siguiente figura visualiza el resultado de la revisión de las páginas web respecto al cumplimiento de este logro:



*Figura 1.* Transparencia.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de las páginas web de los municipios analizados.

i) Acceso a la información. Este requisito es el que mayor cumplimiento tiene por parte de las entidades territoriales analizadas, relacionado con la publicación de la información básica establecida por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. En este sentido, las alcaldías municipales seleccionadas cumplen con la publicación de la descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes de la entidad; ubicación de sus sedes y áreas; horarios de atención al público; directorio con los datos de contacto de todos los funcionarios de la administración municipal; plan anual de compras; y plan anticorrupción y de atención al ciudadano.

Sin embargo, en relación con el presupuesto general, la ejecución presupuestal histórica, los planes de gasto público, y las escalas salariales de todos sus servidores, las alcaldías objeto de este estudio no los hacen públicos, así como las metas y objetivos de las diferentes dependencias junto con indicadores de desempeño, tal como se pudo evidenciar en sus portales web.

En cuanto al tema de contratación, el Municipio de Abejorral cumple con todas las publicaciones tanto de los contratos de obra como de prestación de servicios; la Alcaldía de Guaduas solamente publica la contratación de prestación de servicios; y el Municipio de Puerto Leguízamo no cumple de ninguna manera con esta obligación.

Respecto a la publicación de todas las normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales, solamente la Alcaldía de Abejorral cumple con esta exigencia de la Ley; y respecto a la publicación de resultados de auditorías al ejercicio presupuestal, tan sólo el Municipio de Guaduas lo ha hecho en una oportunidad.

*ii)* Rendición de cuentas. Se observa que los municipios publican tan solo el informe de rendición de cuentas, pero no hacen uso de su página web para convocar a la ciudadanía en general a participar de este ejercicio. Por tanto, no reciben aportes, opiniones o sugerencias a través de este medio, y si las reciben por otro canal, tampoco las hacen públicas en su portal web.

En términos generales, ninguno de los tres municipios mantiene la información que publica actualizada, y no habilitan mecanismos electrónicos para que los usuarios puedan suscribirse a servicios de información.

*iii)* Datos abiertos. La Alcaldía de Abejorral es la que más tiene conjuntos de datos publicados (10 en su página web y 17 en el portal de datos del Estado) pero están desactualizados (fueron subidos a estas páginas en 2016 y 2017). El Líder GEL argumenta que no los actualiza y el monitoreo que hace es escaso, porque carece de colaboración por parte del resto de oficinas de la Administración Municipal.

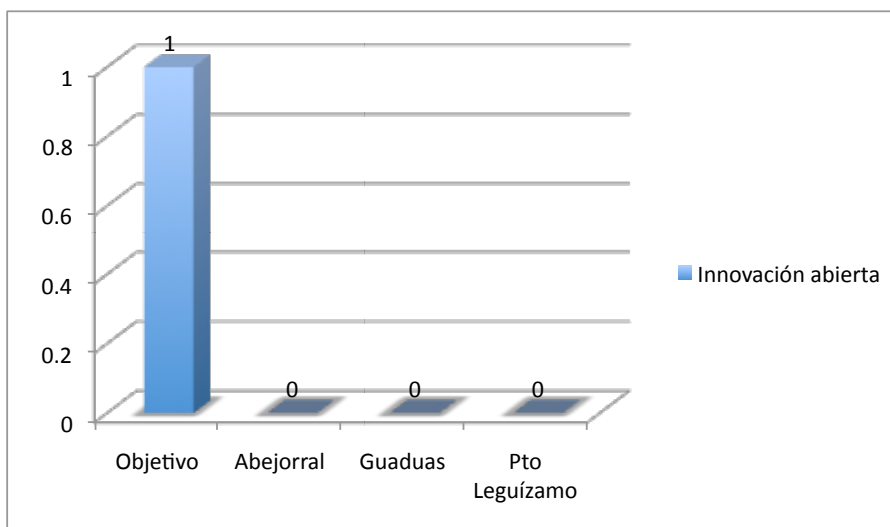
En la página web de la Alcaldía de Puerto Leguízamo también se identifican cuatro conjuntos de datos publicados en 2016, pero en el Portal de Datos del Estado aparecen 8, publicados en 2017 y 2018. El Líder GEL comenta que no los actualiza porque cambiaron la plataforma de la página. No obstante, la migración de las páginas web se inició desde octubre de 2017 cuando el Min TIC habilitó la nueva plataforma, y de acuerdo con la fuente consultada en el Ministerio, éste fue un proceso paulatino donde de manera informal se establecieron unos plazos, con una fecha límite entre septiembre y octubre de 2018 para cumplir con esta meta.

Respecto al Municipio de Guaduas, nunca ha publicado datos abiertos ni en su portal web ni en el Portal de Datos del Estado, y aunque los otros dos municipios lo han hecho, se observa (a través de sus páginas y en lo manifestado por los líderes GEL en las entrevistas) que éstos no realizan actividades de comunicación y difusión de los mismos, ni promueven su uso, o lo hacen de una manera muy tímida.

No obstante, hay que aclarar que las páginas web que entrega el Min TIC a las entidades territoriales, no generan datos abiertos, éstos salen de los diferentes sistemas de información y bases de datos, que para el caso las alcaldías manejan.

**Colaboración.** El logro de colaboración relacionado por la Estrategia GEL directamente con la innovación abierta, de manera que las entidades encuentren soluciones a problemas tradicionales de la comunidad de la mano de los mismos ciudadanos o grupos de interés, no evidencia cumplimiento por parte de las entidades objeto de este estudio (tal como se puede ver en la figura 2), y así lo confirman los líderes GEL entrevistados. Sin embargo, el Municipio de Abejorral respondió al FURAG que ha

realizado dos ejercicios haciendo uso de medios electrónicos, pero los registros de la página web no ofrecen evidencia a esta respuesta.



*Figura 2.* Colaboración.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de las páginas web de los municipios analizados.

**Participación.** Este logro, que parte de la base de elaborar un plan de participación por medios electrónicos, consultar a la ciudadanía a través de éstos, y adelantar un proceso de toma de decisiones con la participación (por medios electrónicos) de la ciudadanía, también carece de cumplimiento por parte de las entidades (ver figura 3) por el solo hecho de que no elaboran el plan de participación. Sin embargo, al consultar a los líderes GEL, cada caso tiene una forma particular de cumplir medianamente con este logro, a través de otros medios.

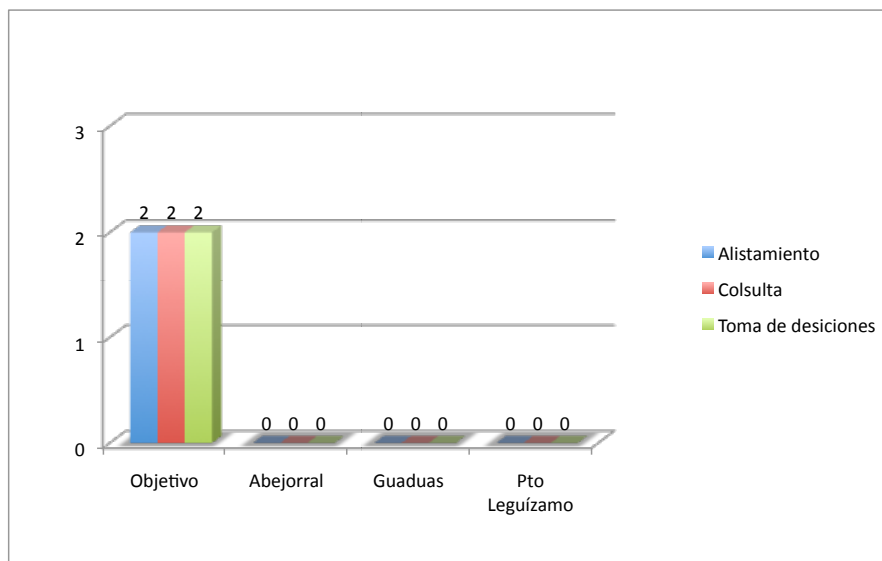


Figura 3. Participación.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de las páginas web de los municipios analizados.

Abejorral responde en el FURAG que sí utiliza medios electrónicos para consultar a la ciudadanía y para el proceso de toma de decisiones, pero no se encuentra tal evidencia en la página web. El líder GEL señala que a través de la red social *Facebook* solicitan información a la comunidad, y que obtienen respuestas frente a temas puntuales.

El Municipio de Guaduas tampoco tiene un plan de participación por medios electrónicos, pero su líder GEL expresa que hace uso de las redes sociales con este fin. Puntualmente, indica que para el tema de rendición de cuentas convocan a la ciudadanía en general a través del portal web, y publican un formulario por medio del cual las personas interesadas pueden consignar las preguntas y observaciones para ser respondidas el día de la audiencia pública. Sin embargo, no se encuentra evidencia de esta situación en la correspondiente página. Así mismo, confirma que no hacen uso de los

medios electrónicos para los procesos de toma de decisiones, sino que lo hacen de manera presencial, especialmente con las Juntas de Acción Comunal.

El líder GEL de la Alcaldía de Puerto Leguízamo confirma que no realizan plan de participación en línea pero que, al igual que los otros dos municipios, también hacen uso de las redes sociales para recibir, quejas, reclamos y aportes de la comunidad.

**Estructura organizacional y presupuestal<sup>21</sup>.** En ninguno de los tres municipios analizados existe legalmente dentro del organigrama institucional una dependencia dedicada exclusivamente a la gestión del Gobierno en Línea, no obstante, sí hay un lugar físico destinado al funcionario responsable del tema.

***Abejorral.*** Para el caso de esta alcaldía, el contratista a cargo del PVD es quien lidera la implementación de la Estrategia GEL, y es el único municipio donde existe una partida presupuestal destinada a mantener la conectividad en el PVD, el sueldo del contratista, el mantenimiento y aseo de la infraestructura, el pago de los servicios públicos del PVD, y el mantenimiento de los computadores, que suma aproximadamente \$2.300.000 mensuales.

El Líder GEL manifiesta que existe compromiso por parte del Alcalde para la implementación de la Estrategia GEL en la entidad, tanto así que está en proceso de elaboración el decreto para la creación del Comité de Gobierno Digital. Manifiesta que además tiene conocimiento del manejo de las PQRS, y que es consciente de darle

---

<sup>21</sup> La información registrada bajo este subtítulo fue recogida exclusivamente en las entrevistas semiestructuradas, y se puede consultar en el apéndice No. 3.

participación a la comunidad, aunque limita esta participación por medios electrónicos porque se abstiene de recibir críticas.

La formación del Líder GEL es de bachiller, con experiencia de 13 años en el manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones, está vinculado con la alcaldía a través de un contrato de prestación de servicios, y lleva dos años ejerciendo esta función. Señala que la gestión de la página web la realiza en conjunto con el funcionario responsable del manejo de la contratación, el jefe de control interno, y el profesional del área de comunicaciones de la entidad.

El Líder GEL de este municipio considera que para avanzar en la implementación de la estrategia es necesario recibir mayor acompañamiento por parte del Min TIC, especialmente en la construcción del PETI, en la elaboración del plan de seguridad de la información y todo lo relacionado con mitigación de riesgos, entre otros.

**Guaduas.** En este municipio existe una oficina para el funcionario encargado de liderar la implementación de la Estrategia GEL, pero ésta no hace parte del organigrama de la entidad, y la única partida presupuestal destinada al tema corresponde al sueldo del contratista, quien exclusivamente está delegado para esta función. El Líder GEL es Ingeniero de Sistemas con posgrado en Telecomunicaciones, está vinculado a la entidad a través de un contrato de prestación de servicios, y lleva tres años ejerciendo esta responsabilidad.

El Líder GEL manifiesta que no existe compromiso por parte del alcalde para la implementación de la Estrategia GEL, y que entre otras cosas, para avanzar en el Gobierno Digital, el municipio necesita recursos porque para poner los servicios en línea



se requiere de una plataforma. Así mismo, manifestó que los mandatarios no tienen conocimiento pleno de la importancia del Gobierno Digital y de lo que viene, que creen que es la Oficina de Sistemas y no le dan la relevancia que merece; considera que ésta debería ser una secretaría con recursos asignados y metas establecidas dentro del plan de desarrollo.

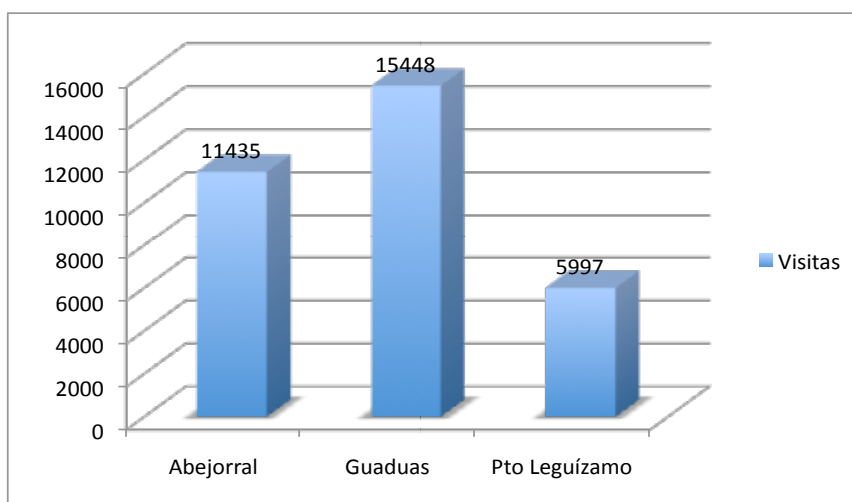
Adicionalmente, estima que deben tener más apoyo por parte del Min TIC porque hay muchos vacíos sobre el tema de Gobierno Digital, y en términos generales califica al Municipio de Guaduas muy atrasado en el tema.

***Puerto Leguízamo.*** El funcionario responsable de liderar el tema es el mismo que maneja el SISBEN, por lo que no hay exclusividad de una dependencia para este fin, ni una partida presupuestal destinada a la implementación de la Estrategia GEL. Esta persona es Administrador de Empresas, empleado de planta de la entidad, y hace tres años tiene bajo su responsabilidad esta función. Adicionalmente, cuenta con el apoyo de la profesional de comunicaciones, quien se encarga de publicar las noticias más importantes para la comunidad.

El Líder GEL manifiesta que el Alcalde conoce el tema y tiene la voluntad de apoyarlo, pero Puerto Leguízamo es un municipio de escasos recursos, y por tanto, este es el mayor impedimento para avanzar en la implementación de la Estrategia GEL, porque no cuentan con la infraestructura necesaria para tal fin. Señala que tener disponibilidad presupuestal es su mayor necesidad.

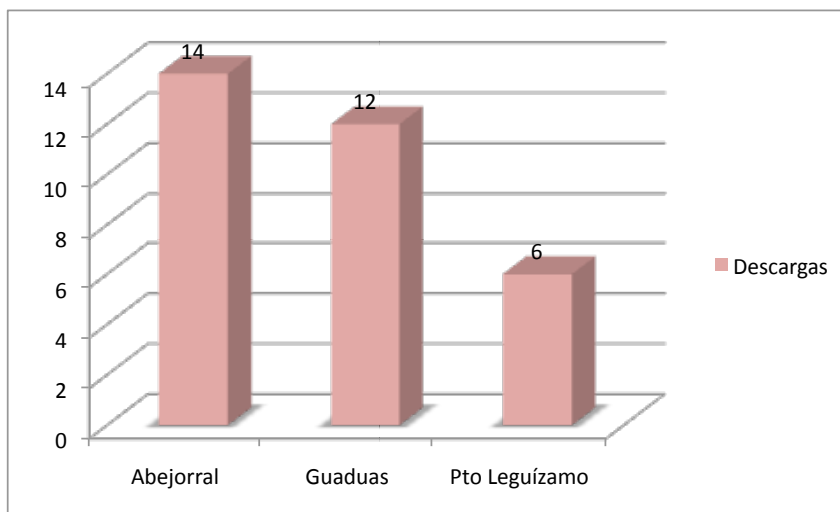
**Respuesta de la ciudadanía y conectividad.** A continuación se expone la percepción de los líderes GEL, respecto a cómo la ciudadanía ha respondido frente a la

Estrategia GEL, información que se compara con el tráfico que tuvo la página durante el primer trimestre de 2019 (Ver figuras 4 y 5). Así mismo, se hace mención a la cobertura y calidad de la conectividad con la que cuentan los tres municipios.



*Figura 4.* Visitas a las páginas web entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de las estadísticas de las páginas web de los municipios analizados.



*Figura 5.* Descargas de las páginas web entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de las estadísticas de las páginas web de los municipios analizados.

**Abejorral.** Del lado de la ciudadanía, el líder GEL considera que la respuesta que ha tenido ha sido buena porque publica noticias agradables para la comunidad, citas, convocatorias para estudios, la gente consulta la normatividad y en general la información de toda la página. Como él también dicta cursos de sistemas a través del SENA, comenta que a sus estudiantes les explica el funcionamiento de la página web; sin embargo, considera que la mayoría de las personas no saben interpretar los datos que se publican.

Al revisar las estadísticas de la página para el primer trimestre de 2019, se encontró que ésta tuvo 11.435 visitas y 14 descargas, siendo la página con más descargas entre los tres municipios analizados. No obstante, la cantidad de descargas equivalen al 0,12% del total de las visitas recibidas. Esto puede obedecer a la baja cantidad y calidad de la información publicada.

Respecto al tema de la conectividad en este municipio, pese a que hay bastante cobertura en la zona urbana, el servicio es lento; y en la zona rural es escasa, solo algunas escuelas cuentan con internet. Inclusive la conectividad en la Alcaldía a través de la empresa TIGO-UNE no es la mejor, caso contrario a lo que sucede en el PVD.

**Guaduas.** En este municipio, el líder GEL afirma que no han tenido respuesta alguna de la ciudadanía, simplemente porque no le han dado el uso adecuado a la página web. La gente revisa la página para consultar decretos, eventos, etc., pero no lo hacen con mucha frecuencia. Las PQRS sí las manejan a través del portal, pero adicionalmente cuentan con un Centro de Recepción de Información, con software propio, donde hacen seguimiento a todas las peticiones que la alcaldía recibe.

No obstante, al revisar el tráfico de la página durante el primer trimestre de 2019, se encontró que tuvo 15.448 visitas (siendo la página más visitada de los tres municipios objeto de estudio) y 12 descargas, que equivalen al 0,07% del total de las visitas. Al igual que en el caso anterior, esta situación obedece a la falta de publicación de la información y de la apertura de datos.

En este terruño, la conectividad en el perímetro urbano es buena, pero en la zona rural no hay mucha cobertura. La Administración Municipal trabaja con la empresa Azteca y han tenido dificultades con la conectividad (los últimos 15 días, antes de realizar la entrevista, no tuvieron servicio), razón para argumentar que la información no está actualizada.

***Puerto Leguízamo.*** En esta alcaldía el líder GEL reconoce que la gente revisa la página con alguna frecuencia, y antes de hacer la migración al nuevo portal, los ciudadanos solicitaban información por este medio y la entidad respondía ahí mismo. No obstante, la percepción que tiene es que la gente hace uso de los medios electrónicos solo para revisar redes sociales.

En el primer trimestre de 2019, la página de este municipio tuvo 5.997 visitas y 6 descargas, que corresponden al 0,10% del total de las visitas. Es el portal con menos tráfico de los tres revisados, lo que se relaciona directamente con ser el que más incumple los requisitos establecidos en el componente de gobierno abierto de la Estrategia GEL.

Este municipio está conectado al proyecto “Internet a Alta Velocidad” del Min TIC, pero el servicio se cae por días, la información no se puede cargar, y por esta razón, el líder GEL lo califica como mediocre. Puntualiza que en el área urbana viven 15.000

habitantes, de los cuales 400 tienen servicio de internet a través de Min Tic, pero el servicio es regular; y en cuanto a la zona rural que tiene aproximadamente 11.000 habitantes, manifiesta que tiene cero conectividad.

Pese a la falta de recursos y la escasa conectividad, el Líder TIC del Municipio de Puerto Leguízamo considera que la Estrategia GEL sí le sirve a los ciudadanos si tuvieran un buen servicio de internet, pues de esta manera podrían hacer uso de los más de 100 procesos que el Gobierno Nacional tiene en línea, y no tendrían que hacer colas para solicitar una ficha del SISBEN, por ejemplo.

Por último, este funcionario recalca que no contar con una buena conectividad, le impide acceder a las capacitaciones que da el Min TIC, y que esto, aunado a la falta de recursos, afecta la implementación de la Estrategia.

**Respuestas del FURAG<sup>22</sup>.** Es importante aclarar que la información del FURAG disponible a la hora de realizar la investigación corresponde a la vigencia 2017, y se está contrastando con la información publicada y revisada en las páginas en marzo de 2019.

De igual manera, debe tenerse en cuenta el proceso de migración de páginas que surtieron todas las entidades territoriales (entre 2017 y 2018) que manejan los portales web que ofrece el Min TIC. Para lograr este tránsito, las entidades debían cargar a la página al menos el 50% o más, de la información mínima requerida por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y posteriormente solicitar a Min Tic un

---

<sup>22</sup> Pese a que la comparación de la información encontrada en las páginas web con la del FURAG no permite comprobar la hipótesis de este trabajo, era un paso obligatorio dentro del presente estudio, al ser el FURAG la base para el cálculo del Índice GEL, y se deja constancia del ejercicio.

*back up* de toda la información que reposaba en la página antigua. Con estos requisitos cumplidos, el Min TIC desactivaba los anteriores portales y ponía a funcionar los nuevos. El año pasado el Ministerio apagó todas las páginas viejas, y hoy en día las entidades territoriales deben estar subiendo información a las actuales sin ningún inconveniente.

Sin embargo, hubo información que se perdió o no la cargaron, entre otras cosas, porque el volumen era muy grande. Por tanto, las entidades priorizaron la información que iban a pasar de una página a otra, y en algunos casos eliminaron la de anteriores administraciones. Trataron de cumplir con los mínimos requeridos por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Por esta razón, al comparar el resultado de la revisión del componente de Gobierno Abierto en las páginas *web*, en marzo de 2019, se encuentran diferencias con las respuestas que los municipios dieron al FURAG en 2017. En algunos casos la información actualmente está publicada, y la entidad respondió que no, caso en el que posiblemente para esa fecha no había sido subida al portal y lo hicieron posteriormente en el nuevo. Y en la situación contraria, puede haber sucedido que los datos se perdieron en el proceso de migración de las páginas, y por consiguiente, no se encuentra publicada. Aunque éste último caso, no puede ser una excusa porque toda la información que por ley es obligación hacer pública, los municipios deben subirla a la página web y mantenerla actualizada.

No obstante, en términos generales se puede afirmar que los municipios están reflejando su realidad a la hora de diligenciar la herramienta del FURAG, pues pese a las

inconsistencias descritas, son más los casos en que las respuestas coinciden con lo verificado en los portales web.

En el caso de la Alcaldía de Abejorral, 8 de los 21 ítems que se pudieron cotejar con las respuestas del FURAG, no coinciden, especialmente los relacionados con la difusión y uso de los datos abiertos, porque a pesar de que en el Formulario respondieron que sí lo hacen, en la entrevista con el Líder TIC éste manifestó lo contrario. Así mismo, respecto a la actualización de los conjuntos de datos publicados, a pesar de manifestar en el FURAG que lo hacen, se pudo comprobar en la página que no es cierto.

Para el Municipio de Guaduas, se encontró que cinco de los 18 ítems que se compararon con las respuestas del FURAG, presentan diferencias, específicamente en el criterio de acceso a la información, porque de acuerdo con el Líder TIC, esta información no se mantuvo en la transición de una página a la otra.

Y en relación con la Alcaldía de Puerto Leguízamo, fueron cinco de 21 ítems, de los que se compararon con las respuestas del FURAG, que no coincidieron, y la justificación a esta situación también está dada por el proceso de migración de páginas.

## Capítulo 4

### Conclusiones y Recomendaciones

Son varias las conclusiones que se derivan de este trabajo de investigación, sobresaliendo en términos generales lo poco que los municipios seleccionados han avanzado en la implementación de una Estrategia GEL que ya cumplió con los plazos establecidos para tal fin<sup>23</sup>, y que el Gobierno Nacional dejó de lado para escalar al nivel superior del Gobierno Digital. Es decir, estas alcaldías en este momento deben estar diseñando su propia política de Gobierno Digital sin haber culminado la implementación de la anterior Estrategia GEL. Por esta razón, además de sacar conclusiones, en este espacio se discutirá sobre lo que se tiene y lo que hace falta en algunos municipios de sexta categoría para llegar al Gobierno Digital. Y finalmente, se darán unas recomendaciones para que tanto el Gobierno Nacional como los gobiernos territoriales tengan en cuenta, con el fin de alcanzar la meta de hacer pública su gestión a través de las TIC, y permitir la participación y colaboración de la sociedad en los asuntos de interés común, objetivos compartidos tanto por el gobierno abierto como por el gobierno digital.

#### Conclusiones

La investigación adelantada permitió identificar que, desafortunadamente, son más los factores que han obstaculizado que los que han facilitado la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea en algunos municipios de sexta categoría en Colombia.

---

<sup>23</sup> Los plazos establecidos para la implementación de la Estrategia GEL pueden ser consultados en el título 9, capítulo 1, sección 3, artículo 2.2.9.1.3.2, numeral 2 del Decreto 1078 de 2015 Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.



Entre los factores facilitadores, hay que destacar el esfuerzo del Min TIC por proveer a todas las entidades territoriales de portales web con canales para facilitar la participación, la colaboración y la transparencia<sup>24</sup>. Esto, por sí sólo, significa un avance enorme que permitió que las administraciones locales sacaran de la oscuridad a la luz toda la información de su gestión.

Así mismo, cabe destacar el esfuerzo de algunos mandatarios locales que, como el de Abejorral (Antioquia), han reconocido la importancia de las TIC y han logrado posicionar a su municipio a nivel nacional, por el avance en la implementación de la Estrategia GEL. No obstante, esto no significa que Abejorral esté cerca de lograr un gobierno totalmente en línea porque, como se vio en los resultados de la investigación, ha avanzado en términos de transparencia en comparación con los otros municipios, pero aun le falta abrir espacios de colaboración y de participación para que los ciudadanos hagan parte del proceso de toma de decisiones de esa administración.

En realidad, no se puede afirmar que haya uno o más municipios que muestren grandes avances en comparación a otros, en cuanto al cumplimiento de cada uno de los logros de la Estrategia GEL, pues el progreso que alguno pueda tener no es tan relevante como para sugerir tal clasificación. Todos han intentado cumplir con los mínimos de la Ley de Transparencia (unos en menor grado que otros), pero nada han hecho en términos de colaboración y participación, lo que los ubica en posiciones bastante similares.

---

<sup>24</sup> A junio de 2016, el 96% de las alcaldías del país contaban con sitios web entregados por el Min TIC (Min TIC, s.f).

En este sentido, el balance no es el mejor; los municipios analizados muestran que aun les falta camino por recorrer para cumplir con las metas de la Estrategia GEL, y que en realidad se han limitado estrictamente a lo que la Ley les ordena, es decir, a cumplir con los mínimos. Por esta razón, se observa que el componente de Acceso a la Información es el que mayor cumplimiento tiene por parte de las entidades analizadas, al estar reglamentado por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

No obstante, es preciso recordar que este trabajo de investigación se ciñó exclusivamente a revisar el componente de TIC para el Gobierno Abierto, y no todos los elementos que constituyen la Estrategia GEL. Pero, para tener una mayor aproximación a la realidad, se revisó cuáles trámites en línea tienen los municipios seleccionados, encontrando que solamente la Alcaldía de Abejorral cuenta con la posibilidad de pagar el impuesto predial a través de medios electrónicos. Guaduas y Puerto Leguízamo, no ofrecen ningún trámite o servicio en línea a su comunidad.

La mayor parte de la información que estas entidades publican, está relacionada con noticias, tales como, eventos culturales y deportivos, comunicados de prensa, convocatorias para estudios, y otras concernientes al transcurrir de la vida diaria del municipio. Pero en lo que atañe a la gestión de la administración municipal, es muy poco lo que se visibiliza, pues se abstienen de publicar los contratos adjudicados, el presupuesto anual y su histórico, y las escalas salariales, entre otros.

Los temas de participación y colaboración son los más rezagados en estas entidades. Poco o nada hacen por incluir a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones o en la posibilidad de aportar en la solución de problemas cotidianos de la

comunidad, es decir, estas administraciones son poco receptivas a que la gente proponga. Un mayor esfuerzo hay en los procesos de rendición de cuentas, aunque confundándose con la simple publicación de un informe de gestión y en ocasiones un formulario para consignar preguntas e inquietudes con base en el informe presentado, previo a la audiencia, cerrando la posibilidad de que los ciudadanos se pronuncien a través de medios electrónicos, entre otras cosas, porque los mandatarios le temen a recibir críticas y a ser atacados por estos canales, tal como lo dejó ver el Líder TIC de Abejorral en la entrevista realizada.

En otras palabras, estas administraciones municipales han desaprovechado las herramientas que el portal web (tanto el antiguo como el nuevo) que les ofrece el Min TIC para promover la participación, tales como chats, salas para hacer conferencias, y canales para realizar encuestas. Sin embargo, los municipios argumentan que en ejercicios como los de rendición de cuentas, sí facilitan la participación ciudadana por canales diferentes a las páginas web, porque realizan transmisiones en vivo, habilitan un formulario previo donde los ciudadanos pueden consignar sus inquietudes, y disponen las redes sociales.

Si bien las entidades están cumpliendo con los mínimos que la Ley de Transparencia y Acceso a la Información les ordena, otro punto a analizar está relacionado con la calidad de la información que están publicando. Este tema no es objeto de este estudio, así que se deja abierta la posibilidad a futuras investigaciones, por cuanto el Min TIC tampoco ha adelantado este tipo de revisión.

Uno de los factores que han impedido el avance en la implementación de la Estrategia GEL en estos municipios, y que afecta tanto a las alcaldías como a la ciudadanía, es el pésimo servicio de conectividad, pues además de que es reducida la cobertura en su mayoría a las zonas urbanas, es intermitente y lento, ocasionando que las entidades no puedan cargar información en los portales, y que los ciudadanos no puedan consultarla. Esto expone la magnitud de la brecha digital que aun existe en Colombia, especialmente en las zonas rurales donde es escaso el servicio de Internet.

La brecha digital no se manifiesta sólo en relación con el acceso a Internet, sino también desde el lado de la ciudadanía, pues en las entrevistas a los líderes TIC, éstos identificaron que a pesar de que las alcaldías están haciendo cada vez más pública su gestión, la gente no sabe interpretar la información que se publica, y el uso que hacen de las TIC se reduce a la interacción en redes sociales. Es decir, desde el punto de vista de los ciudadanos también se produce una brecha digital, por la falta de conocimiento acerca del manejo de las nuevas TIC y en relación con la comprensión de la información que las entidades públicas generan. No obstante, en este último aspecto vale la pena insistir en que las entidades públicas deben democratizar la información, es decir, publicarla en formatos y lenguajes amigables para el ciudadano del común.

La falta de presupuesto, común denominador de los municipios de sexta categoría, es uno de los factores que también ha obstaculizado el avance del gobierno en línea en las entidades analizadas, pues les impide contar con personal suficiente y calificado, y adquirir software y plataformas que faciliten la generación de datos para ser publicados. Muestra de la importancia de asignar recursos al tema, es la Alcaldía de Abejorral, que lo

ha venido haciendo en forma moderada, lo que le ha permitido avanzar y posicionarse en la implementación de la Estrategia GEL.

Un factor que influye en el avance o atraso del gobierno electrónico en los municipios seleccionados, tiene que ver con la disposición y la pasión del líder GEL por el tema. A pesar de que el contacto que se tuvo con ellos al realizar las entrevistas para esta investigación fue telefónico, se pudo percibir su actitud frente a la tarea que se les ha encomendado. Causa curiosidad que el líder del Municipio de Abejorral, tiene un nivel de educación de bachiller, pero su experiencia, actitud y ganas por aprender sobre el GEL le han permitido ocupar el cargo que tiene, y posicionar a su municipio a nivel nacional; mientras que el líder GEL del Municipio de Guaduas es Ingeniero de Sistemas con posgrado en Telecomunicaciones, pero su municipio está bastante atrasado en la implementación de la Estrategia. Su argumento, es que al alcalde no le interesa el tema, pero también se pudo notar su falta de interés. En relación con el líder GEL de Puerto Leguízamo es entendible su situación, pues a pesar de que demuestra intención de hacer las cosas bien, el hecho de ser además el coordinador del SISBEN le impide, por cuestiones de tiempo, realizar las dos funciones de manera eficiente.

Pese a esta situación, los líderes TIC de los municipios analizados reconocen la importancia y necesidad del gobierno en línea para garantizar administraciones más transparentes, con mayor participación, y facilitarle la vida al ciudadano. Pero para ello también es imperativo que los mandatarios locales le den prioridad al tema, que vean las TIC como herramientas estratégicas de gobierno y no como las oficinas de los cables y los equipos, o como los medios para ser atacados, pues de esta manera se niega la

posibilidad de ser, tanto al Gobierno Abierto como a la gobernanza local. Los alcaldes deben entender que el (ahora) Gobierno Digital es una herramienta clave que les permite tomar decisiones informadas, y por tanto acertadas, en conjunto con la comunidad, de manera que su implementación tendrá aceptación, y su administración será más legítima, lo que al final le otorga mayor gobernabilidad.

Así las cosas, la gran conclusión de este ejercicio es que los municipios objeto de estudio, aún no han superado la fase del Gobierno Electrónico, aunque la legislación haya avanzado a la era del Gobierno Digital, pues algunos cuyo presupuesto se los ha permitido, han incorporado sistemas de información para mejorar sus procesos internos pero no han llegado a tener un nivel de interacción constante y valioso con los ciudadanos a través de medios electrónicos.

Si el Gobierno Abierto es más amplio que el *e-gov*, debió existir una política de Gobierno Abierto que contuviera una estrategia de Gobierno Electrónico, pero en Colombia se hizo lo contrario. Esta investigación permitió evidenciar que en este país se ha hecho Gobierno Electrónico pero no Gobierno Abierto, y que por tanto, en algunos municipios aún se está lejos de llegar a la última fase, donde se permite a los ciudadanos ser parte activa del proceso de toma de decisiones y de construcción de políticas públicas, en el marco del llamado Gobierno Digital.

### **Objetivos de la Política de Gobierno Digital vs. Hallazgos del diagnóstico<sup>25</sup>.**

Como se mencionó páginas atrás, el 14 de junio de 2018 el Gobierno Nacional dictó el

---

<sup>25</sup> Este análisis se hizo comparando tan solo los hallazgos encontrados en la revisión del componente de Gobierno Abierto de la Estrategia de Gobierno en Línea, con lo planteado por la nueva Política de

Decreto No. 1018, por medio del cual se establecen los lineamientos generales de la Política de Gobierno Digital, sustituyendo a la Estrategia de Gobierno en Línea que venían implementado todas las entidades públicas.

La nueva política pone un acento contundente sobre la participación y colaboración del ciudadano, de manera que éste entre a ser parte activa en los procesos de toma de decisiones, diseño de soluciones a problemas cotidianos y, por consiguiente, en la generación de valor público para la sociedad. De hecho, la definición de los principios por los cuales se rige la política (innovación, competitividad, proactividad y seguridad de la información), involucran de manera conjunta tanto al Estado como a los ciudadanos.

Paradójicamente, el principal énfasis que hace la Política de Gobierno Digital impulsada ahora desde el ciudadano, contrasta con las falencias encontradas en este trabajo de investigación, relacionadas con la falta de oportunidades para que los ciudadanos participen en la definición de políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones, y colaboren aportando soluciones innovadoras a problemas tradicionales de su comunidad a través de medios electrónicos. Ello ocurre, entre otras razones, porque los gobernantes no han entendido la importancia estratégica del Gobierno Digital, y en cambio lo ven como una amenaza para sus administraciones. Dicho de otro modo, los alcaldes no han visualizado que mantener la información publicada y actualizada automáticamente produce más transparencia, participación y cercanía con el ciudadano.

---

Gobierno Digital, de manera que podría ser mucho más profundo si se analizara la anterior Estrategia en su totalidad.

La nueva política es muy clara al definir el principio de proactividad, cuando menciona que Estado y ciudadanos deben trabajar de manera conjunta para tomar decisiones informadas, y así restablecer la confianza entre las partes. Es ésta una cuestión que requiere de mucho esfuerzo por parte de los gobiernos locales, pues su estado de avance (al menos en los municipios analizados) es muy reducido o nulo, y es la base de la gobernanza y del Gobierno Abierto, para lo cual las TIC son una valiosa herramienta.

Por su parte, el principio de competitividad hace referencia a la necesidad de que tanto el Estado como los ciudadanos cuenten con capacidades y cualidades idóneas. Si bien el Min TIC ha hecho un gran esfuerzo en capacitar a los funcionarios públicos responsables de la implementación de la Estrategia GEL en las diferentes entidades públicas, aun así, hay vacíos de conocimiento y falta de habilidades en éstos. Del lado de los ciudadanos la situación es más compleja pues, como se vio en los resultados de esta investigación, los líderes TIC manifiestan que las personas no saben interpretar la información que las administraciones municipales publican, y el uso que hacen de las TIC se reduce a las redes sociales. Por tanto, existe un potencial para la definición de una estrategia de generación de capacidades de gobierno digital en los ciudadanos, que desborda el trabajo que venía haciendo el Min TIC solamente con funcionarios públicos.

Así mismo, la política destaca la importancia de la generación y aprovechamiento de datos abiertos para la toma de decisiones, con el fin de que sean aprovechados tanto por los gobiernos como por los ciudadanos. En este punto las entidades analizadas también presentan debilidades, especialmente porque (como se mencionó en líneas anteriores) los portales web que entrega el Min TIC no generan conjuntos de datos, sino



que éstos provienen de los sistemas de información de las propias entidades, y éstas no tienen los recursos para adquirir la infraestructura necesaria.

La Revisión de Gobierno Digital de Colombia realizada por la OCDE, determinó que:

Un enfoque más abierto a la gestión de datos también abre las puertas para que las instituciones menos avanzadas, tales como los municipios más pequeños, salgan del aislamiento y unan fuerzas con otras partes interesadas tanto en gestión de datos como en el establecimiento de programas para su reutilización (OCDE, s/f, pág. 9).

En el presente trabajo de investigación también se identificó una problemática que coincide con los hallazgos de la OCDE, relacionada con la brecha digital creada por la falta de conectividad especialmente en las zonas rurales. El organismo internacional afirma que

(...) en el futuro, algunos gobiernos municipales pueden enfrentar desafíos severos para garantizar la sostenibilidad de la conectividad actual; principalmente, debido a su falta de recursos financieros o de capacidad para desarrollar modelos de negocios que les permita explotar el potencial de la infraestructura desplegada (OCDE, s/f, pág. 4).

Así las cosas, la escasez de recursos en algunos municipios de sexta categoría (pues es el conjunto de los municipios más numeroso y más pobre de Colombia), seguirá siendo un obstáculo para la implementación y avance de la Política de Gobierno Digital, tal como lo fue con la pasada Estrategia GEL, permaneciendo como un asunto pendiente de solución por parte del Gobierno Nacional.

## **Recomendaciones**

Colombia está entrando a la era del Gobierno Digital, o al menos esa es la intención que el Gobierno Nacional permite visualizar con la legislación emitida recientemente. Sin embargo, en especial en el nivel territorial, falta mucho camino por recorrer para llegar a la meta propuesta de tener co-gobiernos con la participación activa de los ciudadanos a través del uso de las TIC.

Sin duda, el Gobierno de Colombia ha logrado grandes avances en el tema, específicamente en las entidades del sector central, y en los departamentos y capitales de departamento, entre otros factores, porque éstas cuentan con más presupuesto, recurso humano capacitado y recursos técnicos, y están ubicados en zonas del país con buena conectividad. No obstante, no se puede generalizar esta realidad a todos los municipios de categoría seis, donde las condiciones son bastante opuestas a las descritas anteriormente.

Así las cosas, en las siguientes líneas se harán algunas recomendaciones de política pública dirigidas al Ministerio de las TIC, enfocadas en brindar mayor apoyo en varios aspectos a las entidades territoriales; y, por otro lado, también se señalarán algunas actividades básicas que los municipios deben incluir en el plan de trabajo, para lograr la implementación del Gobierno Digital.

En cuanto a las recomendaciones dirigidas al Gobierno Nacional y que en su mayoría están en cabeza del Min TIC, se priorizan las siguientes:

*i)* Con respecto a la norma y a la guía publicada, vale la pena recordar que la OCDE recomendó dar un enfoque adaptativo a la política, pues advirtió que no es lo

mismo una política para el nivel central que para los municipios más pequeños. Sin embargo, se observa que el Min TIC no atendió la sugerencia de adoptar una política que tuviera en cuenta las condiciones y especialmente las limitaciones de la mayoría de los municipios de Colombia, y publicó un único Decreto y Manual de Gobierno Digital para todas las entidades públicas.

Como el Manual de Gobierno Digital no es tan explícito en la definición de tareas a realizar, como lo era el de Gobierno en Línea, Min TIC debe brindar mayor apoyo a las entidades territoriales con capacitación en temas relacionados con gobierno digital, pues los funcionarios encargados de planear la política al interior de cada entidad pueden tener grandes vacíos de conocimiento y dificultades a la hora de realizar esta tarea, así como los siguen teniendo para la construcción del PETI y de la política de seguridad de la información (tal como lo dejaron ver en la entrevista realizada).

*ii)* En concordancia con el punto anterior, el Min TIC debe dar continuidad al Programa para la Excelencia en Gobierno Electrónico, a través del cual ofrece la posibilidad a los servidores públicos para acceder tanto a educación formal como no formal, con el objetivo de crear habilidades, competencias y conocimientos para la implementación de la Política de Gobierno Digital.

*iii)* Es importante que el Min TIC inicie una campaña de concientización con los alcaldes que se posesionaron el 1 de enero de 2020, para que adquieran el compromiso de apoyar e impulsar la implementación de la política de gobierno digital, durante el próximo cuatrienio, utilizando las TIC como un recurso estratégico para la formulación

de planes y políticas, para hacer seguimiento y evaluación, y para dar inicio a la apertura de sus gobiernos.

*iv)* Un asunto que requiere de pronta solución es el tema de la conectividad para reducir la brecha digital. Es imperativo llevar el servicio con calidad a las zonas rurales, y ampliarlo y mejorarlo en las zonas urbanas incluyendo las instalaciones de las casas de gobierno municipal. Para ello el Gobierno Nacional debe destinar recursos suficientes con el fin de fortalecer el Proyecto Nacional de Conectividad a Alta Velocidad, cuyo propósito es precisamente llegar a las zonas más alejadas y de difícil acceso, y considerar la posibilidad de usar tecnologías móviles.

En relación a los municipios, éstos deben atender las siguientes recomendaciones:

*i)* Es primordial que exista compromiso y voluntad por parte de los gobernantes, cuya apatía hacia el tema obedece en cierta forma al desconocimiento del mismo. Éstos deben entender la participación y la colaboración como una ayuda para tomar mejores decisiones y ganar legitimidad, y no como una amenaza. Así mismo, deben ver en las TIC un recurso estratégico para ello. Su compromiso debe verse reflejado en el esfuerzo por destinar alguna partida presupuestal para la implementación de la Política de Gobierno Digital, y en crear dentro del organigrama municipal, una instancia del nivel estratégico<sup>26</sup> para la incorporación de las TIC en la gestión pública.

*ii)* La Administración Municipal debe identificar las necesidades de capacitación de sus funcionarios relacionadas con habilidades TIC esenciales para el gobierno digital. En este sentido, es determinante crear en los Líderes TIC las capacidades y competencias

---

<sup>26</sup> Por ejemplo, la Secretaría de Gobierno Digital o de las TIC, o similar.

que les permitan mirar más allá de sus funciones netamente operacionales, para que adquieran la capacidad de pensar de manera estratégica, es decir, que puedan utilizar las TIC para mejorar el diseño de las políticas, programas y proyectos, y para tomar mejores decisiones de gobierno basadas en datos y hechos ciertos. Esto permitirá que se conviertan en verdaderos asesores de los mandatarios locales, en temas relevantes que generen valor público a través de las TIC.

*iii)* Teniendo claras los vacíos en competencias, habilidades y conocimientos en sus funcionarios, las administraciones municipales deben buscar las entidades que ofrezcan este tipo de capacitación, y de ser necesario, crear alianzas o celebrar convenios, con instituciones como la ESAP o el SENA. Así mismo, revisar la oferta de educación formal y no formal que tiene el Min TIC para invitar a sus funcionarios a participar de estos cursos o programas.

En este punto es de obligatorio cumplimiento revisar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias que el DAFP acaba de lanzar, donde a través de la ESAP y la Federación Colombiana de Municipios, ofrecen una gama completa de temas para generar capacidades en gobierno digital, en áreas tales como gerencia y planeación estratégica, participación ciudadana, administración al servicio del ciudadano, lucha contra la corrupción, y gobierno de la información.

*iv)* Los líderes TIC también deben propender por la creación de redes de gestión, tarea que está relacionada con una de las recomendaciones detallada por la OCDE (s.f) de la siguiente manera:

Hay oportunidades no aprovechadas 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 a la gestión del conocimiento de los gobiernos territoriales. (pág. 11)

v) Igual de importante es que las administraciones municipales propicien las condiciones para generar capacidades digitales en los ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, con el fin de que éstos puedan tener una participación productiva en la definición de políticas y/o solución de problemas propios de su comunidad. Esto es una tarea que requiere de tiempo, pero es importante que, además de que las entidades públicas empiecen a abrir sus datos, los ciudadanos aprendan a interpretarlos para que entre todos puedan tomar decisiones informadas y acertadas. Para materilizar este punto, las alcaldías deben celebrar alianzas o convenios con entidades como el SENA, la ESAP o Innpulsa<sup>27</sup>.

vi) Con el fin de mantener motivados a los ciudadanos, a las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, para trabajar de la mano con los gobiernos municipales, es indispensable que estos últimos retroalimenten continuamente a quienes realizan todo tipo de aportes, de manera que los participantes se mantengan informados acerca del trámite que se da a las propuestas recibidas y los resultados de las mismas. De

---

<sup>27</sup> Innpulsa es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.

lo contrario, estos actores se verán desincentivados y cualquier esfuerzo futuro por involucrarlos en procesos de toma de decisiones se verá frustrado por la apatía generada con base en las malas experiencias previas.

Una tarea conjunta del Gobierno Nacional y de los gobiernos territoriales, está relacionada con una campaña de comunicación de la Política de Gobierno Digital hacia los ciudadanos, para que éstos se enteren de qué se trata, y se motiven a participar activamente en los procesos de toma de decisiones a través de medios electrónicos. Y, como se ha visto que en las entidades territoriales hay una tendencia marcada de los ciudadanos hacia el uso de las redes sociales, las administraciones municipales y el gobierno nacional deben aprovechar estos canales para asegurar una comunicación efectiva con la ciudadanía<sup>28</sup>.

Solucionar todos estos temas pendientes, permitirá lograr la transversalidad y capilaridad de la estrategia a todos los niveles y actores de gobierno, lo que constituye uno de los desafíos más grandes para pasar de una agenda de Gobierno Electrónico a una de Gobierno Digital, de acuerdo con las sugerencias dadas por la OCDE (OCDE, s/f).

---

<sup>28</sup> Una innovación interesante podría consistir en el uso de tecnologías móviles, tipo mensajes de SMS gratuitos (pagados por el Gobierno local a los operadores de telefonía móvil), para teléfonos no inteligentes y que no impliquen para los usuarios el acceso a Internet ni el pago de un plan de datos. Esto permitiría ampliar enormemente la cobertura a grupos de población pobre y rural (la casi totalidad dispone de un teléfono móvil), disminuiría la brecha de conectividad dado que se podría aprovechar la red de telefonía móvil (más extendida que la red de Internet), y extendería la usabilidad, dado que estos grupos tienen un mejor manejo de la respectiva tecnología. En suma, permitiría superar muchas de las limitaciones que hoy presenta el acceso a una página Web.

### Lista de referencias

- ACTUE Colombia. (2017). *Proyecto Anticorrupción y Transparencia de la Unión Europea para Colombia*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2019, de ACTUE Colombia: <https://actuecolombia.net/index.php/lineas-estrategicas/integridad-publica-gobierno-abierto/9-lineas-estrategicas/29-codigos-de-etica>
- Aguilar, L. F. (2007). *El aporte de la política pública y de la nueva gestión pública a la gobernanza*. Obtenido de Revista del CLAD Reforma y Democracia: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693001>
- Archivo General de la Nación. (2017). *FURAG 2017*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2019, de Observatorio del Sistema Nacional de Archivos: <https://observatoriosna.archivogeneral.gov.co/furag-2017/>
- Arroyo Ch., J. I. (2017). Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 13 - 41.
- Cardona Madariaga, D. F., Cortés Sánchez, J. D., & Ujueta, S. L. (2015). Gobierno electrónico en Colombia: marco normativo y evaluación de tres índices estratégicos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 - 34.
- Castillo, M. (2017). *El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo e actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n23/2011-0324-recs-23-00157.pdf>
- Casula, M. (2017). *Who governs in (local) governance? Theoretical considerations and empirical evidence*. Recuperado el Julio de 2019, de Revista de Administración pública de Brasil: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122017000601121](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000601121)
- CLAD. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2019, de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: <https://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA-Octubre-2016.pdf>
- Contaduría General de la Nación. (2018). *Categorización de Municipios 2019*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2018, de Categorización de Departamentos, Distritos y Municipios: [http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes!/ut/p/b1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINzPyDTEPdQoM9zX2MDTyDAoJdAkPNjY3CTIAKIkEKcABHA7z6g-D6cShwMyLSfuwKnL3NKdIPciAB\\_X4e-bmp-gW5oaGhEeWKAACwLNs!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzMwNDAwOEJSNkw1TDgwSVJHRks](http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINzPyDTEPdQoM9zX2MDTyDAoJdAkPNjY3CTIAKIkEKcABHA7z6g-D6cShwMyLSfuwKnL3NKdIPciAB_X4e-bmp-gW5oaGhEeWKAACwLNs!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzMwNDAwOEJSNkw1TDgwSVJHRks)



- Criado, J. I., & Gil - García, R. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas. Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Gestión y Política Pública*, 3 - 48.
- Criado, J. I., & Ruvalcaba G., E. A. (2016). *¿Qué es y qué se entiende por Gobierno Abierto?* Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/30959399/\\_QUÉ\\_ES\\_Y\\_QUÉ\\_SE\\_ENTIENDE\\_POR\\_GOBIERNO\\_ABIERTO\\_Análisis\\_de\\_la\\_percepción\\_e\\_implementación\\_del\\_Gobierno\\_Abierto\\_en\\_el\\_ámbito\\_local\\_español](https://www.academia.edu/30959399/_QUÉ_ES_Y_QUÉ_SE_ENTIENDE_POR_GOBIERNO_ABIERTO_Análisis_de_la_percepción_e_implementación_del_Gobierno_Abierto_en_el_ámbito_local_español)
- Cruz Meléndez, C., & Zamudio Vázquez, A. (2017). Municipios y gobierno abierto, más allá del gobierno electrónico. *Revista Opera*, 55 - 77.
- Cruz R., R. (2018). *Gobernanza digital: un análisis de propuestas para Costa Rica*. Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de Revista e-Ciencias de la Información - Universidad de Costa Rica: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v8n1/1659-4142-eci-8-01-101.pdf>
- Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Gobierno Digital, Ciudadanos y Ciudades Inteligentes. *Revista Institucional de la Facultad de Informática UNLP*, 11-13.
- García, J. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas. *Revista Innovar Journal*, 75 - 88.
- Gascó, M. (2014). *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "Open Government" para gobernantes y ciudadanos*. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de Goberna:  
<https://goberna.org/publicaciones/guia-practica-abrir-gobiernos-manual-open-government-gobernantes-ciudadanos/>
- Gomis-Balestreri, M. (2017). Del gobierno electrónico al Big Data: la digitalización de la gestión pública en Colombia frente al control territorial. *Opera*, 25-53.
- Grandinetti, R. M. (2017). *Gobierno abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la administración pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2019, de Congreso Latinoamericano de Ciencia Política:  
<http://www.congresoalacip2017.org/archivo/downloadpublic2?q=YToyOntzOjY6InBhc mFtcyI7czoZNToiYToxOntzOjEwOiJJRF9BUiFVSZPIjtzOjQ6IjI3MDYiO30iO3M6M ToiaCI7czoZMjoiMTg5MjUzOWU1NDE2Y2ZkMTlhZGFmNGUxZDM2M2MwODkiO30%3D>
- Karkin, N. (2013). Herramientas Web 2.0 para la participación pública a través de los sitios de Internet del gobierno. *Gestión y Política Pública*, 307 - 331.
- Kooiman, J. (2003). *Gobernar en Gobernanza*. Obtenido de  
<http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento24211.pdf>
- Lau, E. (2005). Construyendo una nueva gobernanza a través del e-Gobierno: una visión de la OCDE. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1-5.

- López-De Castro, S., & García Alonso, R. (2016). Ciudadanos y gobierno electrónico: la orientación al ciudadano de los sitios web municipales en Colombia para la promoción de la participación. *Universitas Humanística*, 279 - 304.
- Mayntz, R. (Octubre de 2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Recuperado el Julio de 2019, de <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/mayntz.pdf>
- Min TIC y DNP. (2018). *Manual de Gobierno Digital*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de [https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-81473\\_recurso\\_1.pdf](https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-81473_recurso_1.pdf)
- Min TIC. (2017). *Índice de Gobierno Digital - Nivel Territorial*. Recuperado el 3 de Octubre de 2018, de Estrategia Gobierno en Línea: <https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-14714.html>
- Min TIC. (2017). *Ministerio TIC y Gobierno en línea presentan 'Mi Colombia Digital', los renovados sitios web para entidades públicas*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/57242:Ministerio-TIC-y-Gobierno-en-linea-presentan-Mi-Colombia-Digital-los-renovados-sitios-web-para-entidades-publicas>
- Min TIC. (2018). *Decreto 1008 de 14 de junio de 2018*. Recuperado el 2019 de Octubre de 2019, de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-74903.html?\\_noredirect=1](https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-74903.html?_noredirect=1)
- Min TIC. (s.f). Estrategia GEL. Yo amo mi municipio digital. *Presentación en Power Point para capacitación de líderes GEL municipales*.
- Min TIC. (s.f). *Manual Estrategia de Gobierno en Línea*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de [https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941\\_manualGEL.pdf](https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Presidencia de la República*. Obtenido de Decreto 1008 de 14 de junio de 2018: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201008%20DEL%2014%20DE%20JUNIO%20DE%202018.pdf>
- Naser, A. (s.f). *Gobierno Electrónico y Gestión Pública*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de CEPAL: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno\\_electronico\\_anaser.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf)
- Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Serie Gestión Pública: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/1/S1100145\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/1/S1100145_es.pdf)
- OCDE; BID. (2016). *Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe. Un manual para la economía digital*. Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259027-15->

- es.pdf?expires=1570486901&id=id&accname=guest&checksum=F7EF0428C8782BFEBF3CC61ADC24F3E4
- OCDE. (2016). *Gobierno Abierto: contexto mundial y el camino a seguir. Aspecto claves 2016*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de OCDE: <http://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-ESP.pdf>
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <http://www.actuecolombia.net/images/docs/EstudioIntegridaddeColombia.pdf>
- OCDE. (2019). *Declaración sobre innovación en el sector público*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2019, de OECD/LEGAL/0450: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaración-Espanol.pdf>
- OCDE. (s.f). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno Abierto*. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de OCDE: <https://www.oecd.org/gov/oecd-recommendation-of-the-council-on-open-government-es.pdf>
- OCDE. (s.f). *Revisión de Gobierno Digital de Colombia. Hacia un sector público impulsado por el ciudadano. Hallazgos clave*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de [https://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital%20Gov%20Review%20Colombia%20\[Esp\]%20def.pdf](https://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital%20Gov%20Review%20Colombia%20[Esp]%20def.pdf)
- OEA. (2014). *Gobierno Municipal Abierto en América Latina. De la Proximidad Administrativa a la Acción Colaborativa*. (D. p. Políticos, Ed.) Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de oas.org: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno\\_Municipal\\_Abierto.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_Municipal_Abierto.pdf)
- OEA. (s.f). *Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Secretaría de Asuntos Públicos - Departamento para la Gestión Pública Efectiva: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia\\_egov.asp](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp)
- Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. (R. d.-R. GEALC, Ed.) Recuperado el 21 de Julio de 2019, de oas.org: <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf>
- Oszlak, O., & Kaufman, E. (2014). *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional*. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de SlideShare: [https://es.slideshare.net/PtrColombian/gobierno-abierto-por-kaufman-oszlak?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/PtrColombian/gobierno-abierto-por-kaufman-oszlak?from_action=save)
- Peters, B. G., & Pierre, J. (julio - septiembre de 2002). La gobernanza en niveles múltiples: ¿un pacto fáustico? *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, XLII(169), 429 - 453.

- Pimiento, J. (2017). *¿Qué es el Gobierno Digital?* Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de Goberna: <https://goberna.org/que-es-gobierno-digital/>
- Prieto-M., P., & Ramírez A., Á. (2014). *Caracterizando la participación ciudadana en el marco del Gobierno Abierto*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/058-Febrero-2014/Prieto.pdf>
- Ramírez A., Á. V. (2011). *Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones semifinales*. Recuperado el 3 de Agosto de 2019, de Revista enfoques: ciencia política y administración pública: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96021303006>
- Ramírez A., Á. V. (2012). *Gobierno abierto: ¿las nuevas ropas del emperador? Las luces y sombras en su definición y operacionalización en el marco de la alianza para el gobierno abierto y su impacto en Latinoamérica*. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de Academia.edu: [https://www.academia.edu/3292720/Gobierno\\_abierto\\_las\\_nuevas\\_ropas\\_del\\_emperador\\_Las\\_luces\\_y\\_sombras\\_en\\_su\\_definición\\_y\\_operacionalización\\_en\\_el\\_marco\\_de\\_la\\_alianza\\_para\\_el\\_gobierno\\_](https://www.academia.edu/3292720/Gobierno_abierto_las_nuevas_ropas_del_emperador_Las_luces_y_sombras_en_su_definición_y_operacionalización_en_el_marco_de_la_alianza_para_el_gobierno_)
- Ramírez A., Á. V. (2014). *Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe: Los tiempos están cambiando*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Gobernarte: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/gobierno-abierto-en-america-latina-y-el-caribe-los-tiempos-estan-cambiando/>
- Romero G., T. M., & Sandoval A., R. (2016). *La tecnología en el gobierno: estudio exploratorio de portales de transacciones en México*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2019, de Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=121730828&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMMv17ESeqLE40dVuOLCmr1Gep7VSsq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrkiwqa5OuePfgex43zx1fRK>
- Saltos Ch., M. Y., & Muñoz M., E. R. (2018). *La Gobernanza y Gobierno Abierto: Análisis Comparativo en Relación con la Administración Pública*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de International Journal Of Engineering Research And Development: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16272/1/La%20Gobernanza%20Y%20Gobierno%20Abierto.%20Análisis%20Comparativo.pdf>
- Santiso, C. (2018). *La nueva economía de los datos: El gobierno digital como política de Estado*. Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de gobernarte. Ideas innovadoras para mejores gobiernos: <https://u-gob.com/la-nueva-economia-de-los-datos-gobierno-digital-como-politica-de-estado/>

- Serrano, C. (2011). *Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina*. Obtenido de Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP): [www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/13596570249.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13596570249.pdf)
- Torres F., J. (2012). *Gobierno electrónico: de la nueva gerencia pública a la gobernanza*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/09CA201202.pdf>
- Villancourt, Y. (2007). *La economía social en la co-producción y co-construcción de las políticas públicas*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Revista de Estudios Paraguayos: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot\\_n3\\_02.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot_n3_02.pdf)
- Villoria, M., & Ramírez Alujas, Á. (2013). Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo. Un análisis desde la teoría política. *Gestión y Política Pública*, 69-103.
- Zambrano, R. (Abirl - Junio de 2008). E-Governance and Development: Service Delivery to Empower the Poor. *International Journal of electronic Government Research*, 4(2), 1-13.
- Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: una mirada desde América Latina*. Obtenido de Perfiles Latinoamericanos: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11519271002>

## Apéndice

### Apéndice No. 1. Matriz proceso de selección de municipios

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
LLORO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	40,8	45,18	Tercer cuartil	90,78	94,71
BARBACOAS	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	42,0	46,46		93,34	
PUERTO LEGUIZA	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	45,0	49,77		100,00	
SITIONUEVO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	45,2	50,07	Segundo cuartil	66,77	89,36
EL BANCO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	46,8	51,77		69,05	
MERCADERES	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	47,2	52,30		69,75	
ACANDI	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	47,3	52,36		69,84	
ZARAGOZA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	48,3	53,42		71,25	
EL TABLON	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	48,3	53,46		71,30	
RIO IRO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	48,4	53,53		71,40	
SOLANO	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	48,4	53,61		71,50	
PADILLA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	48,6	53,77		71,71	
EL PAUJIL	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	48,7	53,91		71,91	
ATRATO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	48,8	54,05		72,09	
MONTEBELLO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	48,9	54,16		72,23	
ATACO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	48,9	54,16		72,24	
SAN JUAN DE RIO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	49,2	54,47		72,65	
ARBOLETES	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	49,4	54,67		72,92	
EL PEÑON	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	49,6	54,89		73,20	
SAN BERNARDO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	49,8	55,16		73,57	
CANTON DE SAN	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	49,8	55,18		73,60	
LABATECA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	49,9	55,29		73,75	
GAMARRA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	50,6	56,00		74,69	
BAGADO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	50,8	56,19		74,94	
EBEJICO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	50,9	56,33		75,12	
SAN ANTONIO DE	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	50,9	56,41		75,23	
SIPI	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	51,1	56,57		75,45	
MIRAFLORES	DEPARTAMENTO DE GUAVIARE	6	51,2	56,70		75,63	
VILLARRICA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	51,2	56,74		75,67	
QUIPILE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	51,3	56,76		75,70	
SOMONDOCO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	51,3	56,79		75,74	
ACHI	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	51,5	57,03		76,07	
TENZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	51,6	57,08		76,12	
SAN AGUSTIN	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	51,8	57,30		76,42	
HATILLO DE LOBA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	51,8	57,36		76,50	
ARGELIA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	51,9	57,47		76,65	
ARJONA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	52,1	57,63		76,86	
SAHAGUN	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	52,1	57,69		76,95	
EL RETEN	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	52,1	57,73		77,00	
PAZ DEL RIO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	52,3	57,88		77,19	
NOROSÍ	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	52,4	57,99		77,34	
CUMBITARA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	52,4	58,00		77,35	
BUESACO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	52,6	58,26		77,70	
TRUJILLO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	52,6	58,26		77,70	
CHIPATA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	52,7	58,32		77,78	
HISPANIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	52,7	58,33		77,80	
CANTAGALLO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	52,7	58,38		77,86	
SILVIA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	52,8	58,46		77,97	
SAN CRISTOBAL	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	52,8	58,48		78,00	
ACEVEDO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	52,9	58,51		78,04	
PUERTO CAICEDO	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	52,9	58,60	78,16		
ELIAS	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	53,2	58,89	78,54		
PIJIÑO DEL CARM	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	53,2	58,93	78,59		
SAN ANDRES	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	53,3	58,97	78,65		
ILES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	53,3	58,99	78,68		
ZAPAYAN	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	53,4	59,12	78,85		
ALTAMIRA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	53,4	59,12	78,86		
SARDINATA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	53,4	59,13	78,87		
GUATAVITA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	53,4	59,16	78,90		
CHARTA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	53,4	59,17	78,91		
SAN BENITO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	53,7	59,46	79,30		
PANQUEBA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	53,8	59,58	79,46		

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
TAME	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6	53,8	59,62		79,51	
LOS ANDES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	53,8	59,62		79,52	
OBANDO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	54,0	59,75		79,69	
TOTORO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	54,1	59,90		79,90	
PINILLOS	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	54,2	59,99		80,01	
ALBAN	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	54,2	60,02		80,05	
PIVIJAY	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	54,3	60,10		80,15	
VALLE SAN JOSE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	54,3	60,15		80,23	
UNION PANAMER	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	54,3	60,16		80,23	
PAJARITO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	54,4	60,22		80,32	
PRADO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	54,5	60,29		80,41	
UBALA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	54,5	60,37		80,51	
CONVENCION	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	54,5	60,39		80,54	
SAN FRANCISCO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	54,6	60,43		80,59	
MEDIO ATRATO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	54,6	60,45		80,62	
MOSQUERA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	54,7	60,53		80,73	
DOLORES	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	54,7	60,53		80,73	
SUESCA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	54,8	60,65		80,89	
PATIA (EL BORDO)	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	54,8	60,66		80,91	
VENECIA (OSPINA)	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	54,8	60,69		80,95	
MANATI	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	54,8	60,69		80,95	
COVARACHIA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	54,9	60,75		81,03	
QUIMBAYA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	54,9	60,78		81,06	
MARSELLA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	54,9	60,78		81,06	
ICONONZO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	54,9	60,79		81,08	
ALMEIDA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	54,9	60,79		81,08	
CANDELARIA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	54,9	60,81		81,10	
PUERTO RICO	DEPARTAMENTO DEL META	6	55,0	60,90		81,23	
CALIFORNIA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	55,1	61,02		81,39	
LA CUMBRE	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	55,1	61,03		81,40	
GUAMAL	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	55,1	61,03		81,40	
YALI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	55,2	61,10		81,48	
TIERRALTA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	55,2	61,13		81,54	
MORROA	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	55,2	61,16		81,57	
BELEN	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,3	61,25		81,69	
PUPIALES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,3	61,28		81,73	
BOJAYA (BELLAVIS)	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	55,4	61,28		81,74	
CURILLO	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	55,4	61,31		81,77	
POLO NUEVO	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	55,4	61,32		81,79	
ARROYOHONDO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	55,4	61,36		81,84	
MURINDO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	55,4	61,37		81,86	
MAJAGUAL	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	55,5	61,41		81,91	
TUQUERRES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,5	61,43		81,93	
CONCEPCION	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	55,5	61,45		81,96	
SANTA ROSALIA	DEPARTAMENTO DE VICHADA	6	55,6	61,53		82,07	
SAN LORENZO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,6	61,54		82,08	
SAN PEDRO DE CA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,6	61,59		82,15	
CLEMENCIA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	55,7	61,63		82,20	
SILOS	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	55,7	61,66		82,23	
PIOJO	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	55,7	61,72		82,31	
CUMBAL	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	55,8	61,76		82,37	
ALVARADO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	55,8	61,77		82,39	
CRAVO NORTE	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6	55,8	61,78		82,40	
LANDAZURI	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	55,8	61,79		82,41	
VILLAGÓMEZ	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	55,8	61,81		82,44	
SAN JOSE DE MIR	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	55,8	61,82		82,45	
CALIMA DEL DAR	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	55,9	61,90		82,56	
SAN PABLO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	55,9	61,91		82,57	
LA CAPILLA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	55,9	61,92		82,58	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
CACERES	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	55,9	61,94		82,61	
MURILLO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	56,0	61,98		82,67	
SAN MIGUEL	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	56,0	62,02		82,72	
TEORAMA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	56,0	62,03		82,73	
BOCHALEMA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	56,0	62,05		82,75	
SAN JUAN DEL CE	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	56,1	62,15		82,89	
CAPARRAPI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	56,2	62,24		83,01	
URRAO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	56,3	62,30		83,09	
CARTAGENA DEL C	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	56,3	62,30		83,09	
JAMBALO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	56,3	62,32		83,12	
COVENAS	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	56,3	62,33		83,14	
BURITICA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	56,4	62,40		83,23	
TARQUI	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	56,4	62,41		83,24	
SAN JUAN NEPOM	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	56,4	62,44		83,28	
MORELIA	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	56,5	62,50		83,36	
CIENAGA DE ORO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	56,5	62,55		83,42	
SAN CARLOS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	56,5	62,55		83,43	
NEMOCON	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	56,5	62,60		83,49	
ALDANA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	56,6	62,62		83,52	
PUERTO RONDON	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6	56,6	62,62		83,52	
PUEBLO BELLO	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	56,6	62,64		83,55	
EL PEÑON	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	56,6	62,65		83,56	
VALDIVIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	56,6	62,65		83,56	
PEDRAZA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	56,7	62,73		83,66	
BELÉN DE UMBRI	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	56,7	62,73		83,66	
FIRAVITOBA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	56,7	62,73		83,67	
SAN JOSE DE PAR	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	56,7	62,74		83,68	
CUMARIBO	DEPARTAMENTO DE VICHADA	6	56,7	62,75		83,69	
VETAS	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	56,7	62,80		83,76	
LA VEGA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	56,8	62,84		83,81	
SAN JOSE DE LA M	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	56,8	62,93		83,94	
VILLAGARZON	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	56,8	62,94		83,95	
SAN SEBASTIAN D	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	56,9	63,03		84,06	
UBATE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	57,0	63,13		84,20	
PUENTE NACIONAL	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	57,1	63,18		84,26	
VIJES	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	57,1	63,18		84,27	
MACEO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,1	63,19		84,28	
GUAYATA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	57,1	63,20		84,29	
VILLANUEVA	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	57,1	63,21		84,30	
DON MATIAS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,1	63,23		84,33	
PAMPLONA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	57,1	63,26		84,38	
PUERTO BERRIO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,2	63,29		84,42	
CARAMANTA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,2	63,35		84,49	
SAN JOSE DEL PAL	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	57,3	63,39		84,54	
SAN ZENON	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	57,3	63,45		84,63	
MALLAMA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	57,3	63,47		84,65	
MUTISCUA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	57,3	63,47		84,65	
VILLACARO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	57,4	63,52		84,72	
JARDIN	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,4	63,57		84,78	
CHIMA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	57,5	63,62		84,86	
SAN SEBASTIAN	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	57,5	63,63		84,87	
SOLITA1	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	57,5	63,64		84,88	
SUCRE	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	57,5	63,64		84,88	
CANALETE	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	57,5	63,67		84,92	
ENTRERRIOS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,5	63,69		84,94	
CHINU	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	57,5	63,70		84,95	
LA LLANADA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	57,6	63,72		84,99	
NUEVA GRANADA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	57,6	63,73		84,99	
COMBITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	57,6	63,75		85,02	



Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
ORITO	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	57,6	63,77		85,05	
YAGUARA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	57,6	63,77		85,05	
FLORENCIA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	57,6	63,82		85,12	
FREDONIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,7	63,83		85,14	
ANZA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	57,7	63,86		85,18	
SUTATAUSA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	57,7	63,87		85,18	
TUTA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	57,7	63,87		85,19	
EL PEÑON	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	57,7	63,88		85,20	
TIMBIQUI	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	57,7	63,92		85,25	
COLOSO	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	57,7	63,93		85,26	
SAMANA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	57,8	63,97		85,32	
TIBIRITA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	57,8	64,00		85,35	
ULLOA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	57,8	64,01		85,37	
SUCRE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	57,8	64,03		85,40	
GALAN	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	57,9	64,05		85,43	
VILLAHERMOSA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	58,0	64,19		85,61	
TESALIA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	58,0	64,19		85,61	
SOPETRAN	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	58,0	64,22		85,65	
LETICIA	DEPARTAMENTO DE AMAZONAS	6	58,0	64,22		85,65	
SALDAÑA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	58,0	64,22		85,65	
INZA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	58,0	64,25		85,69	
SANTIAGO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	58,1	64,27		85,72	
MARQUETALIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	58,1	64,32		85,78	
ARACATACA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	58,1	64,36		85,84	
JERUSALEN	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	58,2	64,39		85,88	
CONCORDIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	58,2	64,40		85,89	
CAJAMARCA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	58,2	64,43		85,93	
MONQUIRA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	58,2	64,49		86,01	
PIENDAMO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	58,3	64,52		86,05	
SABANALARGA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	58,3	64,52		86,05	
CORDOBA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	58,3	64,55		86,09	
PAEZ	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	58,3	64,57		86,11	
VILLAPINZON	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	58,3	64,59		86,14	
JUAN DE ACOSTA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	58,4	64,62		86,18	
HATO COROZAL	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	58,4	64,66		86,24	
BELEN ANDAQUIE	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	58,4	64,67		86,25	
CALAMAR	DEPARTAMENTO DE GUAVIARE	6	58,4	64,69		86,27	
CAMPO DE LA CR	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	58,5	64,72		86,32	
RECETOR	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	58,6	64,85		86,49	
SUCRE	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	58,6	64,85		86,49	
LA MERCED	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	58,6	64,91		86,57	
NUQUI	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	58,7	64,94		86,61	
EL CARMEN	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	58,7	64,94		86,62	
LA UNION	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	58,7	64,95		86,63	
YACOPI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	58,7	64,98		86,66	
GUAPI	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	58,7	64,99		86,67	
PAIME	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	58,7	64,99		86,67	
CORDOBA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	58,7	64,99		86,68	
CAÑASGORDAS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	58,7	65,02		86,72	
RIOBLANCO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	58,7	65,03		86,74	
CURITI	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	58,8	65,06		86,78	
MARMATO	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	58,8	65,09		86,82	
ARBOLEDAS	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	58,8	65,11		86,84	
PURISIMA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	58,9	65,18		86,93	
RIONEGRO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	58,9	65,18		86,94	
AGUADAS	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	58,9	65,19		86,95	
SANTA ANA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	58,9	65,26		87,04	
ZIPACON	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	58,9	65,26		87,04	
DIBULLA	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	59,0	65,27		87,05	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
MARGARITA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	59,0	65,27		87,05	
PESCA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,0	65,31		87,10	
OSPINA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	59,1	65,38		87,21	
ANDES	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,1	65,39		87,21	
SAN PEDRO DE UR	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,1	65,40		87,22	
ENCISO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,1	65,47		87,32	
ONZAGA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,2	65,50		87,35	
SAN RAFAEL	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,2	65,50		87,35	
VALENCIA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	59,2	65,53		87,40	
SANTA MARIA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	59,2	65,55		87,42	
VIANI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	59,2	65,56		87,44	
EL PLAYON	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,2	65,57		87,45	
SAN PEDRO	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	59,2	65,58		87,47	
ROSAS	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	59,2	65,59		87,49	
PUERTO TRIUNFO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,2	65,60		87,49	
HERRAN	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	59,3	65,61		87,50	
RAMIRIQUI	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,3	65,64		87,55	
POLICARPA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	59,3	65,66		87,57	
MIRAFLORES	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,3	65,69		87,62	
MANZANARES	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	59,3	65,70		87,63	
BOSCONIA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	59,3	65,70		87,63	
MOMIL	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	59,4	65,79		87,74	
SABANA DE TORR	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,4	65,79		87,74	
LA TEBAIDA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	59,4	65,80		87,76	
CABRERA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,5	65,84		87,81	
TITIRIBI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,5	65,85		87,83	
ARGELIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,5	65,87		87,85	
BAHIA SOLANO (N	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	59,5	65,92		87,92	
AMAGA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,5	65,92		87,92	
NECHI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,6	65,93		87,94	
SOPLAVIENTO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	59,6	65,94		87,95	
GAMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	59,6	65,95		87,96	
SUAREZ	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	59,6	65,95		87,96	
CERETE	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	59,6	66,00		88,02	
PINCHOTE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,6	66,02		88,06	
PALOCABILDO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	59,6	66,02		88,06	
CONDOTO	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	59,6	66,03		88,07	
ALBANIA	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	59,7	66,04		88,08	
CONCEPCION	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,7	66,08		88,13	
PAILITAS	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	59,7	66,08		88,13	
ARMENIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	59,7	66,11		88,17	
SAN FRANCISCO	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	59,7	66,12		88,19	
PUERTO WILCHES	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,7	66,14		88,21	
UNGUIA	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	59,8	66,16		88,24	
BARBOSA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	59,8	66,18		88,27	
SAN EDUARDO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,8	66,21		88,30	
CUITIVA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,8	66,22		88,32	
OROCUE	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	59,8	66,24		88,35	
SALAMINA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	59,8	66,26		88,37	
PAICOL	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	59,9	66,28		88,40	
CORRALES	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	59,9	66,29		88,42	
GINEBRA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	59,9	66,30		88,42	
PUEBLO NUEVO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	59,9	66,30		88,43	
SAN CALIXTO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	59,9	66,32		88,45	
OVEJAS	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	59,9	66,34		88,48	
SANTA BÁRBARA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	60,0	66,40		88,56	
ROLDANILLO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	60,0	66,45		88,63	
PUERTO INIRIDA	DEPARTAMENTO DE GUAINIA	6	60,1	66,49		88,68	
SAN MARTIN	DEPARTAMENTO DEL META	6	60,1	66,49		88,69	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
GAMBITA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,1	66,51		88,70	
PUERTO CONCORDIA	DEPARTAMENTO DEL META	6	60,1	66,56		88,78	
TERUEL	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	60,1	66,57		88,79	
ARBELAEZ	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	60,1	66,57		88,79	
SANTA ROSA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	60,1	66,57		88,79	
LA PAZ	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,2	66,62		88,85	
AMALFI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,2	66,65		88,89	
VITERBO	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	60,2	66,66		88,91	
RAGONVALIA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	60,2	66,67		88,92	
PALMAR	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,2	66,67		88,92	
LA ESPERANZA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	60,2	66,70		88,96	
LA VICTORIA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	60,3	66,72		88,99	
SACHICA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	60,3	66,73		89,00	
COLOMBIA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	60,3	66,74		89,01	
PUERTO PARRA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,3	66,74		89,02	
PUERTO LIBERTAD	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	60,3	66,76		89,03	
RESTREPO	DEPARTAMENTO DEL META	6	60,3	66,79		89,08	
CACHIPAY	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	60,3	66,79		89,08	
CAMPOHERMOSO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	60,3	66,80		89,09	
TUCHÍN	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	60,4	66,87		89,19	
TONA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,4	66,90		89,23	
CIUDAD BOLIVAR	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,4	66,91		89,24	
FRONTINO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,4	66,92		89,25	
GUARANDA	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	60,5	66,94		89,29	
OPORAPA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	60,5	66,96		89,31	
GUADUAS	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	60,5	66,99		89,34	
CALDONO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	60,5	67,01		89,37	
SANTA LUCIA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	60,5	67,02		89,39	
SAN MIGUEL	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,5	67,03		89,40	
SAN PABLO DE BOYACA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	60,6	67,06		89,44	
MONGUA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	60,6	67,06		89,44	
SAN ANDRES	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,6	67,07		89,46	
CIMITARRA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,6	67,08		89,46	
ANGOSTURA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,6	67,12		89,52	
EL DONCELLO	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	60,6	67,13		89,53	
COYAIMA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	60,7	67,16		89,58	
SAN LUIS	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	60,7	67,17		89,59	
PALESTINA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	60,7	67,19		89,61	
SALADOBLANCO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	60,7	67,20		89,63	
CORINTO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	60,7	67,24		89,68	
MOGOTES	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	60,7	67,24		89,68	
ITUANGO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,7	67,26		89,70	
SAN ROQUE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,8	67,31		89,77	
HELICONIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,9	67,39		89,88	
PEÑOL	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,9	67,39		89,88	
CAMPAMENTO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	60,9	67,40		89,89	
TAMARA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	60,9	67,40		89,90	
SAN PEDRO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	60,9	67,45		89,96	
SAN MARTIN	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	60,9	67,46		89,97	
SAMACA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	60,9	67,47		89,98	
PUERTO SALGAR	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	60,9	67,48		90,00	
LENGUAZAQUE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,0	67,48		90,00	
EL AGUILA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	61,0	67,49		90,02	
EL CAIRO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	61,0	67,51		90,04	
SANTA ROSA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,0	67,52		90,05	
GACHANCIPA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,0	67,53		90,07	
VICTORIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	61,0	67,53		90,07	
SANTA ROSA DE VENEZUELA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,1	67,61		90,17	
PITAL	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	61,1	67,64		90,22	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
MONGUI	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,1	67,68		90,27	
MORALES	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,1	67,69		90,28	
PIAMONTE	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,2	67,73		90,33	
MATANZA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,2	67,75		90,36	
SASAIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,2	67,75		90,37	
PLATO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	61,2	67,76		90,37	
SAN ESTANISLAO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	61,2	67,76		90,37	
PIEDRAS	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	61,2	67,77		90,38	
CORDOBA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	61,2	67,78		90,40	
TOLEDO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	61,2	67,78		90,41	
CHACHAGUI	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,3	67,83		90,46	
PALMAR DE VARE	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	61,3	67,84		90,47	
TIBASOSA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,3	67,86		90,51	
GUAPOTA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,3	67,88		90,54	
BUENAVISTA	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	61,3	67,88		90,54	
EL DOVIO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	61,3	67,90		90,56	
SALGAR	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,3	67,90		90,56	
NUEVO COLON	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,3	67,91		90,58	
VILLANUEVA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,4	67,93		90,59	
TARAZA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,4	67,93		90,60	
ARATOCA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,4	67,94		90,62	
OICATA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,4	67,98		90,67	
RIO QUITO	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6	61,4	67,99		90,67	
GIGANTE	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	61,4	67,99		90,68	
GUAYABETAL	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,4	68,00		90,69	
SATIVANORTE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,4	68,01		90,71	
MARIPI	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,4	68,02		90,72	
SINCE	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	61,4	68,03		90,74	
GUADALUPE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,5	68,05		90,76	
GUACHUCAL	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,5	68,06		90,77	
SANTACRUZ	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,5	68,07		90,79	
GUATAQUI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,5	68,09		90,81	
CHIMICHAGUA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	61,5	68,10		90,83	
GONZALEZ	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	61,5	68,13		90,86	
EL PEÑOL	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,5	68,13		90,87	
LA SIERRA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,6	68,15		90,89	
PACORA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	61,6	68,15		90,90	
GUAVATA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,6	68,16		90,91	
BELALCAZAR	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	61,6	68,17		90,91	
LA UNION	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,6	68,19		90,95	
AYAPEL	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	61,6	68,21		90,97	
SURATA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	61,6	68,21		90,98	
MUZO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,6	68,23		91,00	
BALBOA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,6	68,24		91,01	
TORIBIO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	61,6	68,24		91,02	
GOMEZ PLATA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,7	68,27		91,05	
PISBA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,7	68,29		91,07	
ROBERTO PAYAN	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,7	68,31		91,11	
PUEBLO RICO	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	61,7	68,32		91,13	
RIOSUCIO	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6	61,7	68,33		91,13	
SAN MARTIN DE L	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	61,7	68,35		91,16	
BUENAVISTA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	61,8	68,37		91,19	
CUASPUD (CARLO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,8	68,37		91,19	
LERIDA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	61,8	68,38		91,20	
MOÑITOS	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	61,8	68,41		91,24	
MORALES	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	61,8	68,46		91,31	
SUTATENZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	61,9	68,50		91,36	
UBAQUE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	61,9	68,51		91,38	
FRANCISCO PIZAR	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	61,9	68,52		91,39	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
ANORI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	61,9	68,53		91,39	
CHITAGA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	61,9	68,57		91,45	
SAN JUAN DE BET	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	61,9	68,57		91,45	
CARMEN DEL DAF	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6	62,0	68,60		91,49	
RIOFRIO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	62,0	68,61		91,51	
BARRANCAS	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	62,0	68,62		91,52	
AMBALEMA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,0	68,65		91,56	
SAMANIEGO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,0	68,67		91,59	
LIBORINA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	62,0	68,68		91,60	
FLORIDA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	62,1	68,72		91,65	
HERVEO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,1	68,75		91,69	
SANTA ISABEL	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,1	68,77		91,73	
SAN MATEO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,2	68,81		91,77	
SAN BERNARDO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,2	68,81		91,78	
CHIMA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,2	68,84		91,82	
CUCAITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,2	68,84		91,82	
EL ROSARIO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,2	68,85		91,83	
HACARI	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	62,2	68,86		91,84	
JORDAN	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,2	68,90		91,89	
SOCHA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,3	68,92		91,92	
EL CARMEN	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	62,3	68,93		91,93	
CAJIBIO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	62,3	68,93		91,94	
RIOSUCIO	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	62,3	68,95		91,97	
MONTELIBANO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	62,3	68,98		92,00	
VENADILLO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,3	68,99		92,02	
LA MESA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,3	69,00		92,03	
CONTADERO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,4	69,07		92,13	
EL TAMBO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,4	69,10		92,16	
MALAGA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,4	69,11		92,18	
SABANALARGA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	62,4	69,12		92,19	
ARMERO (GUAYA)	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,4	69,13		92,20	
VENTAQUEMADA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,5	69,15		92,23	
TAMESIS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	62,5	69,16		92,24	
ALTO BAUDO (PIE	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6	62,5	69,18		92,26	
EL TARRA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	62,5	69,19		92,28	
BOLIVAR	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	62,5	69,19		92,28	
GRANADA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	62,5	69,20		92,29	
CAIMITO	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	62,5	69,22		92,32	
ALBANIA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,5	69,23		92,34	
YACUANQUER	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	62,5	69,24		92,35	
CHIPAQUE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,6	69,26		92,37	
CARURU	DEPARTAMENTO DE VAUPES	6	62,6	69,29		92,42	
LA URIBE	DEPARTAMENTO DEL META	6	62,6	69,32		92,46	
CHOACHI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,6	69,34		92,48	
AGRADO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	62,6	69,36		92,50	
CISNEROS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	62,6	69,36		92,51	
PASCA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,6	69,36		92,51	
EL GUAMO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	62,7	69,36		92,51	
APIA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	62,7	69,39		92,55	
PLANETA RICA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	62,7	69,41		92,57	
FRESNO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	62,7	69,41		92,58	
TUNUNGUA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,7	69,44		92,61	
ALBAN	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,7	69,45		92,63	
BUENOS AIRES	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	62,7	69,46		92,64	
SAN CAYETANO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,7	69,46		92,64	
HATONUEVO	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	62,8	69,50		92,69	
CURUMANI	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	62,8	69,50		92,69	
PALMAS DEL SOC	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,8	69,53		92,73	
SIMACOTA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,8	69,53		92,73	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
RISARALDA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	62,8	69,53		92,73	
CERRITO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,8	69,54		92,75	
SATIVASUR	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	62,8	69,56		92,78	
CIRCASIA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	62,9	69,62		92,86	
MESETAS	DEPARTAMENTO DEL META	6	62,9	69,64		92,87	
BOJACA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	62,9	69,64		92,89	
SAN JOAQUIN	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	62,9	69,65		92,89	
MAHATES	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	62,9	69,66		92,91	
TOLLUVIEJO	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	62,9	69,68		92,93	
HATO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,0	69,70		92,95	
EL ROSAL	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,0	69,72		92,99	
CACHIRA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	63,0	69,75		93,03	
MARIQUITA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	63,0	69,76		93,04	
CICUCO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	63,0	69,77		93,05	
CIENEGA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,0	69,78		93,07	
SANTA ROSA DEL	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	63,0	69,80		93,09	
VILLA DE LEIVA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,1	69,81		93,11	
BITUIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,1	69,82		93,12	
PUERTO TEJADA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	63,1	69,82		93,13	
SANTA HELENA D	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,1	69,83		93,14	
LA JAGUA DEL PIL	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	63,1	69,85		93,16	
ENCINO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,1	69,85		93,16	
YARUMAL	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	63,1	69,85		93,17	
MACARAVITA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,1	69,91		93,23	
PALESTINA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	63,2	69,92		93,25	
PEQUE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	63,2	69,94		93,29	
GUACARI	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	63,2	69,95		93,29	
OCAMONTE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,2	69,95		93,29	
PELAYA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	63,2	69,97		93,33	
COPER	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,2	70,01		93,37	
SEVILLA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	63,3	70,05		93,43	
GACHALA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,3	70,09		93,49	
DISTRACCION	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	63,3	70,10		93,50	
TIBACUY	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,3	70,12		93,52	
TENA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,4	70,14		93,55	
SAN CARLOS	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	63,4	70,16		93,58	
LA PLATA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	63,4	70,21		93,63	
GUADALUPE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,4	70,22		93,65	
SAN JUAN DE URA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	63,4	70,24		93,68	
VALLE DEL GUAM	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	63,5	70,30		93,76	
PUERTO SANTAND	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	63,6	70,40		93,89	
PAEZ	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,6	70,40		93,90	
SANTA CATALINA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	63,6	70,40		93,90	
LEJANIAS	DEPARTAMENTO DEL META	6	63,6	70,45		93,96	
PULI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,6	70,45		93,96	
TOPAGA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,6	70,46		93,97	
CUNDAY	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	63,8	70,58		94,14	
CABUYARO	DEPARTAMENTO DEL META	6	63,8	70,62		94,19	
ARGELIA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	63,8	70,62		94,19	
SAN VICENTE DE	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,8	70,63		94,20	
TANGUA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	63,8	70,68		94,26	
MOLAGAVITA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	63,9	70,70		94,29	
SANTANA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,9	70,72		94,32	
QUEBRADANEGR	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	63,9	70,74		94,35	
SAN PABLO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	63,9	70,75		94,36	
OTANCHE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	63,9	70,75		94,37	
RICAUARTE	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	63,9	70,79		94,41	
DURANIA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	63,9	70,80		94,43	
CAICEDO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	64,0	70,80		94,43	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
FALAN	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	64,0	70,82		94,45	
PUERTO NARIÑO	DEPARTAMENTO DE AMAZONAS	6	64,0	70,84		94,48	
GALERAS	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	64,0	70,86		94,50	
YOLOMBO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	64,0	70,86		94,50	
LOS SANTOS	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,0	70,88		94,54	
CHIVOR	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,0	70,88		94,54	
PANDI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,0	70,89		94,54	
COLON(GENOVA)	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,1	70,93		94,60	
VERSALLES	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	64,1	70,97		94,66	
MISTRATO	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	64,1	70,99		94,68	
SAN JOSÉ DE URÉ	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	64,1	71,00		94,70	
VIRACACHA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,1	71,01		94,70	
SANTA BARBARA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,1	71,01		94,71	
VALPARAISO	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	64,2	71,06		94,77	
LA CELIA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	64,2	71,08		94,80	
CONSACA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,2	71,09		94,82	
SAN CARLOS GUA	DEPARTAMENTO DEL META	6	64,2	71,10		94,82	
PACHAVITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,2	71,10		94,83	
LA CRUZ	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,2	71,11		94,84	
ANSERMANUEVO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	64,3	71,15		94,89	
SAN ANDRES SOT	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	64,3	71,16		94,91	
TIBU	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	64,3	71,18		94,93	
BELTRAN	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,3	71,21		94,97	
MAGÚI (PAYÁN)	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,3	71,22		94,98	
IZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,3	71,22		94,99	
CHARALA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,3	71,24		95,01	
EL CHARCO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,4	71,25		95,03	
BALBOA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	64,4	71,26		95,04	
TARAIRA	DEPARTAMENTO DE VAUPES	6	64,4	71,29		95,08	
SIMIJA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,4	71,32		95,12	
NATAGA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	64,4	71,33		95,13	
REGIDOR	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	64,4	71,34		95,15	
PALERMO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	64,4	71,35		95,16	
EL DORADO	DEPARTAMENTO DEL META	6	64,5	71,36		95,18	
EL ESPINO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,5	71,38		95,20	
ANZOATEGUI	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	64,5	71,40		95,22	
JESUS MARIA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,5	71,43		95,26	
CUCUTILLA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	64,5	71,44		95,28	
AGUA DE DIOS	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,5	71,45		95,29	
BUCARASICA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	64,5	71,45		95,30	
PAZ DE ARIPORO	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	64,6	71,47		95,32	
NILO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,6	71,48		95,33	
LOPEZ DE MICAY	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	64,6	71,56		95,44	
IQUIRA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	64,6	71,57		95,45	
CONFINES	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,6	71,57		95,45	
CARCASI	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	64,6	71,58		95,46	
LA APARTADA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	64,7	71,59		95,47	
LA FLORIDA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,7	71,62		95,52	
CHIQUEZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,7	71,62		95,52	
ROBLES (LA PAZ)	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	64,7	71,63		95,53	
TARSO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	64,7	71,63		95,54	
YOTOCO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	64,7	71,64		95,55	
SAN ANTONIO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	64,7	71,65		95,56	
CHIVATA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,8	71,70		95,63	
POTOSI	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	64,8	71,71		95,64	
TOCA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,8	71,73		95,66	
EL RETORNO	DEPARTAMENTO DE GUAVIARE	6	64,8	71,74		95,68	
EL COPEY	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	64,8	71,74		95,69	
MITU	DEPARTAMENTO DE VAUPES	6	64,8	71,79		95,75	
TOPAIPÍ	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,9	71,80		95,76	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
CUBARA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,9	71,82		95,79	
MARULANDA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	64,9	71,83		95,80	
CALDAS	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	64,9	71,83		95,80	
NOCAIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	64,9	71,85		95,82	
LEIVA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	65,0	71,96		95,97	
SOTAQUIRA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	65,0	71,96		95,98	
NEIRA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	65,0	71,97		95,99	
ABREGO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	65,0	71,98		96,00	
FILANDIA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	65,0	71,99		96,02	
GACHANTIVA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	65,1	72,02		96,06	
SAN JOSE	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	65,1	72,05		96,10	
VISTA HERMOSA	DEPARTAMENTO DEL META	6	65,1	72,05		96,10	
CHIRIGUANA	DEPARTAMENTO DE CÉSAR	6	65,1	72,08		96,13	
LURUACO	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	65,1	72,10		96,16	
PIJAO	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	65,1	72,10		96,16	
COROMORO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	65,2	72,13		96,20	
REPELON	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	65,2	72,15		96,22	
CUBARRAL	DEPARTAMENTO DEL META	6	65,2	72,15		96,23	
SAN VICENTE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	65,2	72,15		96,23	
SAPUYES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	65,2	72,18		96,27	
LOS PALMITOS	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	65,2	72,21		96,31	
SAN JOSE DE FRA	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	65,3	72,24		96,35	
GUASCA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,3	72,24		96,35	
PARATEBUENO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,3	72,26		96,38	
PENSILVANIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	65,3	72,31		96,45	
LA PEÑA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,3	72,31		96,45	
ROVIRA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	65,3	72,32		96,46	
ARENAL	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	65,4	72,38		96,53	
GRANADA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,4	72,38		96,53	
FUQUENE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,4	72,38		96,53	
GUACHETA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,4	72,38		96,53	
CAPITANEJO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	65,4	72,42		96,59	
PORE	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	65,4	72,42		96,59	
MOTAVITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	65,4	72,43		96,61	
SANTIAGO	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	65,4	72,46		96,64	
CHIVOLO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	65,5	72,50		96,69	
BETULIA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	65,5	72,55		96,76	
PLANADAS	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	65,5	72,56		96,78	
NECOCLI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	65,6	72,59		96,82	
SUPATA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,6	72,60		96,82	
CHAMEZA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	65,6	72,61		96,84	
FLORIAN	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	65,6	72,68		96,94	
SAN ALBERTO	DEPARTAMENTO DE CÉSAR	6	65,7	72,69		96,94	
RIO VIEJO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	65,7	72,69		96,95	
RIO DE ORO	DEPARTAMENTO DE CÉSAR	6	65,7	72,71		96,97	
BETEITIVA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	65,7	72,72		96,98	
RIVERA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	65,7	72,72		96,99	
CLUCUNUBA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	65,7	72,73		97,00	
LABRANZAGRAN	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	65,8	72,90		97,23	
MONTERREY	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	65,9	72,93		97,27	
BETULIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	65,9	72,96		97,31	
NIMAIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,0	73,03		97,40	
MACHETA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,0	73,10		97,49	
IMUES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	66,1	73,14		97,55	
SALENTO	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	66,1	73,16		97,57	
CHINACOTA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	66,1	73,16		97,57	
MEDINA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,1	73,16		97,57	
PUERRES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	66,1	73,21		97,65	
UTICA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,1	73,24		97,68	



Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
QUIPAMA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,2	73,24		97,68	
NARIÑO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	66,2	73,24		97,68	
GARZON	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	66,2	73,25		97,69	
LORICA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	66,2	73,25		97,69	
GUADALUPE	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	66,2	73,27		97,72	
SAN CAYETANO	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	66,2	73,28		97,74	
FILADELFIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	66,2	73,30		97,76	
SAN JERONIMO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	66,2	73,31		97,77	
SANDONA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	66,2	73,33		97,81	
PUERTO GUZMAN	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	66,2	73,34		97,81	
GUATAPE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	66,2	73,34		97,81	
GUACAMAYAS	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,3	73,41		97,91	
FLORESTA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,5	73,60		98,16	
BOLIVAR	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	66,5	73,60		98,16	
PACHO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,5	73,60		98,17	
EL CASTILLO	DEPARTAMENTO DEL META	6	66,5	73,65		98,22	
YONDÓ (CASABE)	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	66,5	73,66		98,25	
TRINIDAD	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	66,6	73,68		98,27	
VERGARA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,6	73,69		98,28	
SIMITI	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	66,6	73,70		98,30	
VILLANUEVA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	66,6	73,79		98,41	
SUAN	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	66,7	73,86		98,50	
ORTEGA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	66,7	73,87		98,52	
SAN JUAN DE ARA	DEPARTAMENTO DEL META	6	66,7	73,87		98,53	
SAN JACINTO DEL	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	66,8	73,95		98,63	
EL CARMEN DE B	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	66,8	73,96		98,65	
AQUITANIA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,8	73,97		98,65	
RONDON	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,8	73,98		98,67	
BOLIVAR	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	66,8	73,98		98,67	
BOAVITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,8	73,99		98,68	
CHAPARRAL	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	66,8	74,00		98,70	
SAN LUIS DE PALE	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	66,9	74,01		98,71	
SANTA MARIA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	66,9	74,03		98,73	
EL TAMBO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	66,9	74,04		98,75	
TOCAIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	66,9	74,05		98,76	
BELMIRA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	66,9	74,11		98,84	
SAN ANTERO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	67,0	74,14		98,89	
BERBEO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,0	74,14		98,89	
EL SANTUARIO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	67,0	74,17		98,92	
EL ZULIA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	67,0	74,18		98,94	
CERTEGUI	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	67,0	74,21		98,98	
AGUADA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	67,0	74,23		99,00	
CHITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,1	74,24		99,02	
TINJACA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,1	74,27		99,05	
ARBOLEDA (BERR	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	67,1	74,28		99,07	
GÜEPSA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	67,1	74,28		99,08	
MANTA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	67,1	74,30		99,10	
GUATICA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	67,1	74,32		99,12	
LITORAL DEL SAN	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	67,2	74,43		99,27	
ZETAQUIRA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,3	74,50		99,36	
SANTA BARBARA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	67,3	74,51		99,38	
FUNES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	67,3	74,52		99,39	
URAMITA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	67,3	74,52		99,40	
TOGUI	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,4	74,60		99,50	
BUENAVISTA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,4	74,62		99,52	
SAN DIEGO	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	67,4	74,62		99,52	
COROZAL	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	67,4	74,63		99,54	
GUATEQUE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,5	74,70		99,63	
FORTUL	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6	67,5	74,72		99,66	
FUNDACION	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	67,5	74,77		99,72	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
ARANZAZU	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	67,6	74,83		99,81	
COELLO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	67,6	74,84		99,81	
SANTA CRUZ DE N	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	67,6	74,87		99,86	
TABIO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	67,6	74,89		99,88	
SAN LUIS DE GAC	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,7	74,90		99,90	
LA BELLEZA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	67,7	74,92		99,92	
CHAGUANI	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	67,7	74,98		100,00	
SAN LUIS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	67,8	75,02	Primer cuartil	75,02	79,83
LA PALMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	67,8	75,04		75,04	
CHINAVITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	67,8	75,04		75,04	
BETANIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	67,8	75,07		75,07	
ALGECIRAS	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	67,8	75,09		75,09	
VILLAVIEJA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	67,8	75,10		75,10	
TAUSA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	67,9	75,12		75,12	
CONTRATACION	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	67,9	75,13		75,13	
BUENAVISTA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	67,9	75,16		75,16	
SUAITA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	67,9	75,19		75,19	
TORO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	67,9	75,20		75,20	
MACANAL	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	68,0	75,25		75,25	
SIBUNDOY	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	68,0	75,25		75,25	
PUERTO ASIS	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	68,0	75,29		75,29	
SAN ANTONIO DE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	68,0	75,30		75,30	
LOS CORDOBAS	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	68,0	75,30		75,30	
GUAMO	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	68,1	75,36		75,36	
LA PLAYA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	68,1	75,38		75,38	
VIOTA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	68,1	75,39		75,39	
SOTARÁ (PAISPA)	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	68,1	75,39		75,39	
DABEIBA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	68,1	75,43		75,43	
SABANALARGA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	68,2	75,48		75,48	
CHOCONTA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	68,2	75,53		75,53	
CEPITA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	68,2	75,54		75,54	
AGUSTIN CODAZZ	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	68,3	75,62		75,62	
NORCASIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	68,4	75,75		75,75	
COTORRA	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6	68,4	75,75		75,75	
URUMITA	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	68,4	75,78		75,78	
SANTO TOMAS	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	68,5	75,80		75,80	
GUALMATAN	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	68,5	75,83		75,83	
BARICHARA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	68,6	75,90		75,90	
CAQUEZA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	68,6	75,98		75,98	
SUTAMARCHAN	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	68,7	76,02		76,02	
SUSACON	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	68,7	76,08		76,08	
TIBANA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	68,8	76,17	76,17		
TIMANA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	68,8	76,22	76,22		
TUBARA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	68,8	76,22	76,22		
SUPIA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	68,8	76,22	76,22		
ASTREA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	68,8	76,22	76,22		
TIPACOQUE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	68,9	76,31	76,31		
GACHETA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	69,0	76,37	76,37		
BRICEÑO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	69,0	76,39	76,39		
CACOTA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	69,0	76,40	76,40		
JENESANO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	69,0	76,42	76,42		
BAJO BAUDO (PIZ)	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	69,1	76,46	76,46		
MILAN	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	69,1	76,52	76,52		
SANTO DOMINGO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	69,1	76,52	76,52		
SAN MIGUEL DE S	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	69,1	76,54	76,54		
PUERTO LLERAS	DEPARTAMENTO DEL META	6	69,1	76,54	76,54		
LA SALINA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	69,2	76,59	76,59		
SUAREZ	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	69,3	76,68	76,68		

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
GUAITARILLA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	69,3	76,71		76,71	
SOCORRO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	69,3	76,75		76,75	
SAN JOSE DEL GU	DEPARTAMENTO DE GUAVIARE	6	69,4	76,85		76,85	
COCORNA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	69,5	76,94		76,94	
CHITARAQUE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	69,6	77,03		77,03	
SALAZAR	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	69,7	77,17		77,17	
TOLU	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	69,7	77,22		77,22	
CUMARAL	DEPARTAMENTO DEL META	6	69,8	77,23		77,23	
LA GLORIA	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	69,8	77,29		77,29	
NATAGAIMA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	69,8	77,33		77,33	
ALGARROBO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	69,9	77,36		77,36	
UMBITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	70,0	77,46		77,46	
BARANOA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	70,0	77,48		77,48	
SABANAGRANDE	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	70,0	77,50		77,50	
NUNCHIA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	70,0	77,51		77,51	
PAUNA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	70,1	77,59		77,59	
BARRANCA DE UP	DEPARTAMENTO DEL META	6	70,1	77,59		77,59	
NARIÑO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	70,1	77,60		77,60	
LA UNION	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	70,1	77,61		77,61	
MANAURE BALCO	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	70,2	77,70		77,70	
ZONA BANANERA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	70,3	77,79		77,79	
TALAGUA NUEVO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	70,3	77,84		77,84	
ALPUJARRA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	70,3	77,87		77,87	
SAN BENITO ABA	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	70,4	77,92		77,92	
DAGUA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	70,4	77,99		77,99	
EL GUACAMAYO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	70,5	78,08		78,08	
PARAMO	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	70,5	78,11		78,11	
SIACHOQUE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	70,6	78,13		78,13	
CABRERA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	70,6	78,16		78,16	
PUERTO CARREÑ	DEPARTAMENTO DE VICHADA	6	70,6	78,19		78,19	
TASCO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	70,6	78,21		78,21	
USIACURI	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	70,7	78,24		78,24	
ISNOS	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	70,7	78,29		78,29	
GIRALDO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	70,8	78,34		78,34	
ISTMINA	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6	70,8	78,36		78,36	
PONEDERA	DEPARTAMENTO DE ATLANTICO	6	70,8	78,37		78,37	
CARMEN DE CAR	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	70,8	78,44		78,44	
SAN FRANCISCO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	70,9	78,46		78,46	
SOATA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	70,9	78,48		78,48	
EL PASO	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	70,9	78,50		78,50	
EL CARMEN	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	70,9	78,53		78,53	
SUSA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	71,0	78,56		78,56	
ALCALA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	71,2	78,81		78,81	
RAQUIRA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	71,2	78,83		78,83	
ABRIAQUI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	71,3	78,94		78,94	
ZAPATOCA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	71,3	78,97		78,97	
ZAMBRANO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	71,5	79,12		79,12	
PROVIDENCIA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6	71,5	79,17		79,17	
CHIGORODO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	71,6	79,28		79,28	
SORA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	71,7	79,34		79,34	
VEGACHI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	71,7	79,37		79,37	
SAN PEDRO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	71,7	79,40		79,40	
PAMPLONITA	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	71,8	79,44		79,44	
EL MOLINO	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	71,8	79,44		79,44	
GUAMAL	DEPARTAMENTO DEL META	6	71,8	79,47		79,47	
SANTUARIO	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	71,9	79,63		79,63	
CAICEDONIA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	72,1	79,78		79,78	
ABEJORRAL	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	72,1	79,82		79,82	
VELEZ	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	72,4	80,13		80,13	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
SAMPUES	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	72,6	80,36		80,36	
GRAMALOTE	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	72,6	80,37		80,37	
MANI	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6	72,6	80,43		80,43	
PAYA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	72,8	80,55		80,55	
BOYACA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	72,9	80,75		80,75	
SAN VICENTE DEL	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6	73,1	80,91		80,91	
ARIGUANÍ (EL DIF	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	73,1	80,93		80,93	
CASABIANCA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	73,1	80,95		80,95	
VILLETA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	73,2	81,04		81,04	
EL COLEGIO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	73,2	81,05		81,05	
JERICO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	73,3	81,10		81,10	
VILLA RICA	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6	73,3	81,11		81,11	
OLAYA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	73,3	81,17		81,17	
GUAYABAL DE SIO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	73,4	81,31		81,31	
SARAVENA	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6	73,6	81,48		81,48	
MEDIO BAUDO (B	DEPARTAMENTO DE CHOCO	6	73,8	81,67		81,67	
SABOYA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	73,8	81,70		81,70	
ANSERMA DE LOS	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6	73,8	81,76		81,76	
SUAZA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	74,1	82,08		82,08	
FLANDES	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	74,1	82,09		82,09	
SUBACHOQUE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	74,5	82,44		82,44	
SABANAS DE SAN	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6	74,5	82,50		82,50	
FONSECA	DEPARTAMENTO DE GUAJIRA	6	74,6	82,61		82,61	
TOLEDO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	74,7	82,65		82,65	
BARAYA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	74,7	82,70		82,70	
PURIFICACION	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	74,8	82,80		82,80	
BUSBANZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	74,8	82,83		82,83	
SOCOTA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	75,2	83,20		83,20	
LA ARGENTINA	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	75,2	83,28		83,28	
VALLE DE SAN JU	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	75,6	83,67		83,67	
MUTATA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	75,6	83,68		83,68	
PUEBLORRICO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	75,8	83,93		83,93	
LA VEGA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	76,0	84,17		84,17	
GUTIERREZ	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	76,2	84,41		84,41	
BECERRIL	DEPARTAMENTO DE CESAR	6	76,2	84,42		84,42	
CAROLINA DEL PR	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	76,6	84,81		84,81	
FOMEQUE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	76,9	85,13		85,13	
MOCOA	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	76,9	85,16		85,16	
FUENTE DE ORO	DEPARTAMENTO DEL META	6	77,4	85,64		85,64	
SANTA SOFIA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	77,4	85,73		85,73	
TURMEQUE	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	77,6	85,95		85,95	
SAN BERNARDO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	77,7	86,05		86,05	
TELLO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	77,9	86,27		86,27	
HOBO	DEPARTAMENTO DE HUILA	6	78,0	86,39		86,39	
COLON	DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO	6	78,3	86,69		86,69	
GENOVA	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6	78,5	86,95		86,95	
SAN MARCOS	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	78,8	87,22		87,22	
EL ROBLE	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6	79,1	87,61		87,61	
LOURDES	DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER	6	79,4	87,93		87,93	
GARAGOA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6	79,5	88,05		88,05	
NARIÑO	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	79,7	88,26		88,26	
ALEJANDRIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	79,9	88,44		88,44	
SANTA BARBARA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	80,5	89,07		89,07	
ANDALUCIA	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	80,8	89,43		89,43	
SILVANIA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6	81,0	89,68		89,68	
SAN JACINTO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6	82,4	91,24		91,24	
OIBA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6	83,0	91,86		91,86	
QUINCHIA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6	83,1	91,96		91,96	
RONCESVALLES	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6	83,1	92,01		92,01	

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
LA UNION	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6	83,4	92,31		92,31	
VENECIA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6	90,3	100,00		100,00	
LA VIRGINIA	DEPARTAMENTO DE RISARALDA	6					
LA UVITA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
CONCORDIA	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6					
SACAMA	DEPARTAMENTO DE CASANARE	6					
AIPE	DEPARTAMENTO DE HUILA	6					
GUICAN	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
ANCUYA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6					
ANOLAIMA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
CARACOLI	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
LA MACARENA	DEPARTAMENTO DEL META	6					
SORACA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
ARAUQUITA	DEPARTAMENTO DE ARAUCA	6					
JERICO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
MONTENEGRO	DEPARTAMENTO DE QUINDIO	6					
JUNIN	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
PUERTO ESCONDI	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6					
SAN PELAYO	DEPARTAMENTO DE CORDOBA	6					
SAN JUANITO	DEPARTAMENTO DEL META	6					
LA PINTADA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
OLAYA HERRERA	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6					
QUETAME	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
APULO (RAFAEL R	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
LA VICTORIA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
REMOLINO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6					
RESTREPO	DEPARTAMENTO DE VALLE DEL CAUCA	6					
TIMBIO	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6					
TIQUISIO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
LA MONTAÑITA	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6					
LINARES	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6					
SAN ONOFRE	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6					
GUACA	DEPARTAMENTO DE SANTANDER	6					
TOTA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
ALMAGUER	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6					
LA PRIMAVERA	DEPARTAMENTO DE VICHADA	6					
MAPIRIPAN	DEPARTAMENTO DEL META	6					
CHALAN	DEPARTAMENTO DE SUCRE	6					
CAMPOLEGRE	DEPARTAMENTO DE HUILA	6					
ANGELOPOLIS	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
SESQUILE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
TURBANA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
TUTASA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
MARIA LA BAJA	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
EL COCUI	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
UNE	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
EL CALVARIO	DEPARTAMENTO DEL META	6					
CAREPA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
CARMEN APICALA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6					
HONDA	DEPARTAMENTO DE TOLIMA	6					
SAN FERNANDO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
MEDIO SAN JUAN	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6					
ARCABUCO	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
SALAMINA	DEPARTAMENTO DE CALDAS	6					
VALPARAISO	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
MONTECRISTO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
CERRO SAN ANTO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6					
CERINZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
PUEBLOVIEJO	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6					
JURADO	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6					

Municipio	Departamento	Categoría	IGD 2017	Primera estandarización	Cuartiles	Segunda estandarización	Promedio de cada cuartil
VIGIA DEL FUERTE	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
BARRANCO DE LO	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	6					
FOSCA	DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	6					
PUERTO NARE (LA	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	6					
PURACÉ (COCONU	DEPARTAMENTO DE CAUCA	6					
TAMINANGO	DEPARTAMENTO DE NARIÑO	6					
BELEN	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
TAMALAMEQUE	DEPARTAMENTO DE CESAR	6					
TADO	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6					
NOVITA	DEPARTAMENTO DE CHOCHO	6					
PUERTO RICO	DEPARTAMENTO DE CAQUETA	6					
GAMEZA	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					
TENERIFE	DEPARTAMENTO DE MAGDALENA	6					
CHISCAS	DEPARTAMENTO DE BOYACA	6					

Tabulaciones	
	Municipios nivel bajo
	Municipios nivel medio
	Municipios nivel alto
	Municipios seleccionados por cuartil
	2a opción por cuartil
	Municipios sin índice GEL calculado

## Apéndice No. 2. Check list para revisión de páginas web

### CHECK LIST PARA REVISIÓN DE PÁGINAS WEB TIC PARA GOBIERNO ABIERTO

Municipio: Abejorral (Antioquia)  
 Dirección página web: http://www.abejorral-antioquia.gov.co/  
 Fecha de revisión: 28 de marzo de 2019

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017
TRANSPARENCIA	Acceso a la información pública	La entidad publica la información básica y la establecida en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública, ley 1712 de 2014, en diversos formatos e idiomas:				
		- La descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes.	X			SI
		- Ubicación de sus sedes y áreas, divisiones o departamentos	X			SI
		- Horario de atención al público.	X			SI
		- Presupuesto general		X		NO
		- Ejecución presupuestal histórica anual		X		NO
		- Planes de gasto público para cada año fiscal		X		NO
		- Directorio que incluya cargo, direcciones de correo electrónico, y teléfono del despacho de empleados y funcionarios	X		Incompleto	SI
		- Escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas		X		
		- Todas las normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales	X		Incompleto	SI
		- Metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos		X		SI
		- Resultados de auditorías al ejercicio presupuestal		X		SI
		- Indicadores de desempeño		X		SI
		- Plan de compras anual	X			SI
		- Contrataciones adjudicadas para la correspondiente vigencia relacionado con funcionamiento e inversión, obras públicas, bienes adquiridos, arrendados, y servicios de estudio o investigaciones en temas específicos.	X			SI
		- Contratos de prestación de servicios: objeto del contrato, monto de los honorarios, y direcciones de correo electrónico.	X			SI
		- Plazos de cumplimiento de contratos	X			
		- Plan anticorrupción y de atención al ciudadano	X			SI
		La entidad mantiene actualizada la información que publica.		X		
		La entidad habilita mecanismos electrónicos para que los usuarios puedan suscribirse a servicios de información.		X		
Rendición de cuentas	La entidad informa a los usuarios sobre los resultados de su gestión a través de sus canales electrónicos y habilita espacios virtuales llamativos, para difundir las convocatorias a los eventos presenciales de rendición de cuentas.		X		SI	
	La entidad habilita los canales electrónicos de manera permanente para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés en todas las etapas necesarias para la rendición de cuentas.		X			
	La entidad publica los aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés sobre la gestión de la entidad y las decisiones adoptadas frente a los mismos en su página web.		X			

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017
	Datos Abiertos	La entidad identifica y publica datos en formato abierto, priorizando aquellos de mayor impacto en los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.	X		Los datos abiertos que se encuentran publicados, están desactualizados, fueron publicados en 2017.	15 conjuntos de datos abiertos identificados. Sin embargo, también manifiestan que los sistemas de información de la entidad no tienen habilitadas características que permitan la apertura de sus datos.
		La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.		X		14 conjuntos de datos fueron difundidos
		La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.		X		Desarrollaron 15 aplicaciones de los datos publicados/ 12 publicaciones hicieron uso de los conjuntos de datos publicados
		La entidad mantiene actualizados los conjuntos de datos publicados.		X		Mantiene actualizados 14 conjuntos de datos
COLABORACIÓN	Innovación Abierta	La entidad publica los resultados del proceso de colaboración.		X		
PARTICIPACIÓN	Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad elabora y divulga el plan de participación por medios electrónicos.		X		
		La entidad habilita y divulga los canales electrónicos institucionales, incluidas las redes sociales, de acuerdo con el plan de participación.		X		
	Consulta a la ciudadanía	La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a los temas consultados.		X		SI
		La entidad publica los resultados de los ejercicios de consulta a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.		X		
	Toma de decisiones	La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones. La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos.		X		SI



**CHECK LIST PARA REVISIÓN DE PÁGINAS WEB  
TIC PARA GOBIERNO ABIERTO**

Municipio: Guaduas (Cundinamarca)

Dirección página web: http://www.guaduas-cundinamarca.gov.co/

Fecha de revisión: 29 de marzo de 2019

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017	
TRANSPARENCIA	Acceso a la información pública	La entidad publica la información básica y la establecida en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública, ley 1712 de 2014, en diversos formatos e idiomas:					
		- La descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes.	X				SI
		- Ubicación de sus sedes y áreas, divisiones o departamentos	X				SI
		- Horario de atención al público.	X				SI
		- Presupuesto general	X				NO
		- Ejecución presupuestal histórica anual		X			NO
		- Planes de gasto público para cada año fiscal		X			NO
		- Directorio que incluya cargo, direcciones de correo electrónico, y teléfono del despacho de empleados y funcionarios		X			SI
		- Escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas		X			
		- Todas las normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales		X		Publica algunas	SI
		- Metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos		X			SI
		- Resultados de auditorías al ejercicio presupuestal	X				SI
		- Indicadores de desempeño		X			SI
		- Plan de compras anual	X				SI
		- Contrataciones adjudicadas para la correspondiente vigencia relacionado con funcionamiento e inversión, obras públicas, bienes adquiridos, arrendados, y servicios de estudio o investigaciones en temas específicos.		X			SI
		- Contratos de prestación de servicios: objeto del contrato, monto de los honorarios, y direcciones de correo electrónico.	X				
		- Plazos de cumplimiento de contratos	X				
		- Plan anticorrupción y de atención al ciudadano	X			Desactualizado	SI
		La entidad mantiene actualizada la información que publica.		X			
		La entidad habilita mecanismos electrónicos para que los usuarios puedan suscribirse a servicios de información.		X			
Rendición de cuentas	La entidad informa a los usuarios sobre los resultados de su gestión a través de sus canales electrónicos y habilita espacios virtuales llamativos, para difundir las convocatorias a los eventos presenciales de rendición de cuentas.		X		No se evidencia convocatoria a las audiencias.	SI	
	La entidad habilita los canales electrónicos de manera permanente para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés en todas las etapas necesarias para la rendición de cuentas.			X		NO	
	La entidad publica los aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés sobre la gestión de la entidad y las decisiones adoptadas frente a los mismos en su página web.			X		NO	
						NO	

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017
	Datos Abiertos	La entidad identifica y publica datos en formato abierto, priorizando aquellos de mayor impacto en los usuarios, ciudadanos y grupos de interés. La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.		X		NO. Los sistemas de información de la entidad, no tienen habilidades características que permitan la apertura de datos.
		La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.		X		NO
		La entidad mantiene actualizados los conjuntos de datos publicados.		X		
		La entidad publica los resultados del proceso de colaboración.		X		
COLABORACIÓN	Innovación Abierta	La entidad elabora y divulga el plan de participación por medios electrónicos.		X		
PARTICIPACIÓN	Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad habilita y divulga los canales electrónicos institucionales, incluidas las redes sociales, de acuerdo con el plan de participación.		X	Utiliza las redes sociales pero no tienen un plan de participación	
		La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a los temas consultados.		X		
	Consulta a la ciudadanía	La entidad publica los resultados de los ejercicios de consulta a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.		X		
		La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones.		X		
Toma de decisiones	La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos.		X			

**CHECK LIST PARA REVISIÓN DE PÁGINAS WEB  
TIC PARA GOBIERNO ABIERTO**

Municipio: Puerto Lequizado (Putumayo)  
 Dirección página web: http://www.puertolequizado-putumayo.gov.co/  
 Fecha de revisión: 10 de abril de 2019

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017		
TRANSPARENCIA	Acceso a la información pública	La entidad publica la información básica y la establecida en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública, ley 1712 de 2014, en diversos formatos e idiomas:						
		- La descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes.	X		Lo publicado en funciones y deberes no corresponde al Manual de Funciones de la Alcaldía	NO		
		- Ubicación de sus sedes y áreas, divisiones o departamentos	X				NO	
		- Horario de atención al público.	X				NO	
		- Presupuesto general		X			NO	
		- Ejecución presupuestal histórica anual		X			NO	
		- Planes de gasto público para cada año fiscal		X			NO	
		- Directorio que incluya cargo, direcciones de correo electrónico, y teléfono del despacho de empleados y funcionarios			X			SI
		- Escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas			X			
		- Todas las normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales				X	Hay solamente 3 decretos publicados	NO
		- Metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos				X		NO
		- Resultados de auditorías al ejercicio presupuestal				X		NO
		- Indicadores de desempeño				X		NO
		- Plan de compras anual	X				Está desactualizado	SI
		- Contrataciones adjudicadas para la correspondiente vigencia relacionado con funcionamiento e inversión, obras públicas, bienes adquiridos, arrendados, y servicios de estudio o investigaciones en temas específicos.				X		NO
		- Contratos de prestación de servicios: objeto del contrato, monto de los honorarios, y direcciones de correo electrónico.				X		NO
		- Plazos de cumplimiento de contratos				X		
		- Plan anticorrupción y de atención al ciudadano				X		NO
		La entidad mantiene actualizada la información que publica.				X		
		La entidad habilita mecanismos electrónicos para que los usuarios puedan suscribirse a servicios de información.				X		
		Rendición de cuentas	La entidad informa a los usuarios sobre los resultados de su gestión a través de sus canales electrónicos y habilita espacios virtuales llamativos, para difundir las convocatorias a los eventos presenciales de rendición de cuentas.		X		Está publicado el informe de 2017.	NO
			La entidad habilita los canales electrónicos de manera permanente para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés en todas las etapas necesarias para la rendición de cuentas.				X	
			La entidad publica los aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés sobre la gestión de la entidad y las decisiones adoptadas frente a los mismos en su página web.				X	

LOGRO	CRITERIO	SUBCRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES	RESPUESTAS FURAG 2017
	Datos Abiertos	La entidad identifica y publica datos en formato abierto, priorizando aquellos de mayor impacto en los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.		X	Hay 4 archivos de datos publicados en 2016	La respuesta a todas las preguntas relacionadas con datos abiertos, es que "No tiene conocimiento".
		La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.		X		Los sistemas de información de la entidad no tienen habilidades características que permitan la apertura de sus datos
		La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.		X		NO
		La entidad mantiene actualizados los conjuntos de datos publicados.		X		NO
		La entidad publica los resultados del proceso de colaboración.		X		
COLABORACIÓN	Innovación Abierta			X		
PARTICIPACIÓN	Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad elabora y divulga el plan de participación por medios electrónicos.		X		NO
		La entidad habilita y divulga los canales electrónicos institucionales, incluidas las redes sociales, de acuerdo con el plan de participación.		X		
	Consulta a la ciudadanía	La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a los temas consultados.		X		
		La entidad publica los resultados de los ejercicios de consulta a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.		X		
	Toma de decisiones	La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones.		X		NO
La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos.			X			

\* La poca información que publican, está mal ubicada dentro de la página web.

### Apéndice No. 3. Formato para entrevistas semiestructuradas

#### FORMATO DE ENTREVISTA A LÍDERES GEL

**Municipio:** Abejorral (Antioquia)  
**Nombre funcionario:** Germán Antonio Osorio

**Cargo:** Administrador del Punto Vive Digital y Gobierno en Línea

Tipo de vinculación a la entidad:  
Contratista de apoyo

Periodo de tiempo a cargo de las TIC: 2 años

**Fecha entrevista:** 6 de abril de 2019

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG
Estructura organizacional y presupuestal		Qué porcentaje del presupuesto se destina para el Gobierno Digital?	Sí destina, para mantener conectividad en el punto vive digital, el sueldo del contratista, la infraestructura (aseo) y servicios del punto vive digital, y mantenimiento a los computadores. Promedio aprox. \$2.300.000	
		Existe compromiso por parte del alcalde para implementar el Gobierno Digital?	Sí, está creando Decreto de Comité de GD. Tiene conocimiento de manejo de PQRS, de darle participación a la comunidad, aunque se abstiene de recibir críticas.	
		Exista una dependencia exclusiva para el Gobierno digital?	No, solo el cargo.	
		Cuántos funcionarios se dedican a la implementación del Gobierno Digital?	El de contratación, control interno, comunicaciones y Germán. Solo 3 tienen clave para publicar.	
		Qué nivel de formación tienen?	Bachiller con experiencia en manejo de sistemas de 13 años.	
		Qué les hace falta para mejorar la implementación del Gobierno Digital?	Mejor acompañamiento por parte del Min TIC porque hay formatos de documentos difícil de diligenciar, como el PETI, el plan de seguridad de la información, mitigar los riesgos, entre otros.	
Gestión de la Estrategia de Gobierno en Línea en la entidad	Datos Abiertos	La entidad hace monitoreo a la calidad y uso de los datos abiertos publicados?	Sí, pero hace días no lo hace porque no hay colaboración por parte de otras oficinas. Sí les hace monitoreo de vez en cuando.	
		La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.	No, solo con los funcionarios, estudiantes del SENA, y cuando dicta cursos de sistemas.	
		La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.	Informa sobre la información que encuentran en la página.	
	Innovación abierta	La entidad identifica los problemas o retos a resolver?	No	Han realizado 2 ejercicios usando medios electrónicos
		La entidad habilita las herramientas tecnológicas e insumos necesarios para la colaboración de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés?	No	
		La entidad gestiona las acciones de colaboración para obtener la(s) solución(es) o mejora(s) a los problemas o retos identificados?	No	
	Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad cuenta con la capacidad organizacional para diseñar e implementar el plan de participación en línea.	No	
		La entidad desarrolla acciones de mejoramiento continuo para incrementar la participación y el uso de los canales electrónicos, de acuerdo con la retroalimentación obtenida por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.	No	

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG
	Consulta a la ciudadanía	La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, con respecto a los temas consultados?	En Facebook, solicitan información	
	Toma de decisiones	La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones?	No	
		La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos?	No	
Ciudadanía		Qué respuesta han obtenido por parte de la ciudadanía con la implementación del Gobierno Digital?	Ha sido buena porque publican noticias agradables para la comunidad, convocatorias de estudio, consultan los canales de normatividad, citaciones, y la gente consulta la página.	
		Qué accesibilidad tiene el municipio en temas de conectividad?	En la zona rural no hay mucha conectividad, algunas escuelas tienen internet; en el área urbana si. Es lenta pero buena. En la Alcaldía no es tan buena TIGO - Une, el punto Vive Ditial sí es buena.	
		De acuerdo con su percepción, qué grado de usabilidad tiene la ciudadanía de las herramientas TIC?	El trata de explicar cómo funciona la página, pero la gente no sabe interpretar la información que se publica.	
		Cree usted que el Gobierno Digital le sirve a la ciudadanía de su municipio?	Sí, porque es una forma de acercarse a la ciudadanía, se entera de lo que está pasando, lo que están haciendo, suben el plan de acción de cada oficina.	
		Tiene algo que agregar a la información suministrada?	No	

**FORMATO DE ENTREVISTA A LÍDERES GEL**

**Municipio:** Guaduas (Cundinamarca)  
**Nombre funcionario:** Wilson Peñalosa Bejarano  
**Cargo:** Enlace TIC Tipo de vinculación a la entidad: Contratista Periodo de tiempo a cargo de las TIC: 3 años  
**Fecha entrevista:** 5 de abril de 2019

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG 2017
Estructura organizacional y presupuestal		Qué porcentaje del presupuesto se destina para el Gobierno Digital?	El sueldo del contratista	
		Existe compromiso por parte del alcalde para implementar el Gobierno Digital?	No	
		Existe una dependencia exclusiva para el Gobierno digital?	Si	
		Cuántos funcionarios se dedican a la implementación del Gobierno Digital?	1	
		Qué nivel de formación tienen?	Postgrado en telecomunicaciones - Ingeniero de Sistemas	
		Qué les hace falta para mejorar la implementación del Gobierno Digital?	Recursos, los servicios que se pueden poner en línea requieren de una plataforma.	
		Gestión de la Estrategia de Gobierno en Línea en la entidad	Datos Abiertos	La entidad hace monitoreo a la calidad y uso de los datos abiertos publicados?
La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.	No			
La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.	No			
Innovación abierta	La entidad identifica los problemas o retos a resolver?		No	NO
	La entidad habilita las herramientas tecnológicas e insumos necesarios para la colaboración de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés?		No	
	La entidad gestiona las acciones de colaboración para obtener la(s) solución(es) o mejora(s) a los problemas o retos identificados?		No	NO
Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad cuenta con la capacidad organizacional para implementar el plan de participación en línea.		No, y no diseñan un plan de participación en línea.	
	La entidad desarrolla acciones de mejoramiento continuo para incrementar la participación y el uso de los canales electrónicos, de acuerdo con la retroalimentación obtenida por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.		No	
Consulta a la ciudadanía	La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés. con respecto a los temas consultados		No. Sin embargo, hace convocatorias solo para el tema de rendición de cuentas y publican un formulario de participación.	

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG 2017
	Toma de decisiones	La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones?	No lo hace a través de los canales electrónicos, lo hacen de manera presencial especialmente con las Juntas de Acción Comunal, que reúnen por sectores los fines de semana, y revisan las necesidades de las comunidades.	NO
		La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos?	No	
Ciudadanía		Qué respuesta han obtenido por parte de la ciudadanía con la implementación del Gobierno Digital?	Ninguna, porque no le han dado el uso adecuado a la página web.	
		Qué accesibilidad tiene el municipio en temas de conectividad?	En el perímetro urbano es buena, pero en la zona rural poco. La Administración Municipal trabaja con Azteca y han tenido complicación con la conectividad (los últimos 15 días no tuvieron), por esa razón la información no está actualizada. Tienen un canal de 50 megas.	
		De acuerdo con su percepción, qué grado de usabilidad tiene la ciudadanía de las herramientas TIC?	La gente revisa la página web cuando necesitan información como decretos, eventos, etc., pero no lo hacen con mucha frecuencia. Las PQRS sí las manejan a través de la página web. Pero, además cuentan con un Centro de Recepción de Información, con un software, donde pueden hacer seguimiento a todas las peticiones que reciben.	
		Cree usted que el Gobierno Digital le sirve a la ciudadanía de su municipio?	Claro, sería un administración más transparente, con mayor participación.	
		Tiene algo que agregar a la información suministrada?	Los mandatarios no tienen conocimiento pleno de la importancia del GD y lo que viene, creen que es la oficina de sistemas, pero no le dan la relevancia, niquiera la oficina existe dentro del organigrama, debería ser una secretaría para poder tener recursos, y así hubiera mejor desarrollo en los mpios. así mismo, debería tener metas dentro del plan de desarrollo. Pero actualmente no es un tema importante. Adicionalmente, deben tener más apoyo porque hay muchos vacíos sobre el tema de GD. Considera que el Municipio de Guaduas está crudo en el tema.	



## FORMATO DE ENTREVISTA A LÍDERES GEL

Municipio: Puerto Leguizamo (Putumayo)Nombre funcionario: Abelardo RojasCargo: Coordinador de SISBEN y TIC del Mpio.Tipo de vinculación a la entidad: De plantaPeriodo de tiempo a cargo de las TIC: 3 añosFecha entrevista: 22 de abril de 2019

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG 2017
Estructura organizacional y presupuestal		Qué porcentaje del presupuesto se destina para el Gobierno Digital?	No	
		Existe compromiso por parte del alcalde para implementar el Gobierno Digital?	Si hay voluntad, pero el Mpio. es de escasos recursos, entonces no es mucho lo que pueden hacer.	
		Exista una dependencia exclusiva para el Gobierno digital?	No	
		Cuántos funcionarios se dedican a la implementación del Gobierno Digital?	2 personas: el coordinador del SISBEN y la periodista, pero ella sólo publica noticias.	
		Qué nivel de formación tienen?	Administrador de Empresas y Comunicadora Social	
		Qué les hace falta para mejorar la implementación del Gobierno Digital?	Recursos, no hay infraestructura, no tienen servidor, etc.	
Gestión de la Estrategia de Gobierno en Línea en la entidad	Datos Abiertos	La entidad hace monitoreo a la calidad y uso de los datos abiertos publicados?	Cambiaron la plataforma de la página, y por eso no lo han hecho recientemente.	
		La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos.	En las reuniones socializan con Asojuntas, y a través del Sisben él tiene contacto con muchas personas, entonces aprovecha para invitarlas a consultar la página.	
		La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento.	No	
	Innovación abierta	La entidad identifica los problemas o retos a resolver?	No	
		La entidad habilita las herramientas tecnológicas e insumos necesarios para la colaboración de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés?	No	NO
		La entidad gestiona las acciones de colaboración para obtener la(s) solución(es) o mejora(s) a los problemas o retos identificados?	No	
	Alistamiento para la participación por medios electrónicos	La entidad cuenta con la capacidad organizacional para implementar el plan de participación en línea.	No realizan plan de participación en línea.	
		La entidad desarrolla acciones de mejoramiento continuo para incrementar la participación y el uso de los canales electrónicos, de acuerdo con la retroalimentación obtenida por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.	No	
	Consulta a la ciudadanía	La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés. con respecto a los temas consultados	A través de redes sociales reciben quejas, reclamos y aportes de la comunidad.	

CATEGORÍAS		PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS FURAG 2017
	Toma de decisiones	La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones?	No	NO
		La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos?	No	
Ciudadanía		Qué respuesta han obtenido por parte de la ciudadanía con la implementación del Gobierno Digital?	La gente consulta la página, y antes de hacer la migración de la página, solicitaban información y ellos daban respuesta.	
		Qué accesibilidad tiene el municipio en temas de conectividad?	El municipio está conectado al proyecto Internet a Alta Velocidad del Min TIC, pero en realidad el servicio se cae por días, la información no se puede cargar bien, es mediocre. En el área urbana viven 15000 habitantes, de los cuales 400 tienen servicio de internet a través de Min Tic, pero el servicio es regular. En el área rural viven 11000 habitantes y tienen cero conectividad.	
		De acuerdo con su percepción, qué grado de usabilidad tiene la ciudadanía de las herramientas TIC?	Solo para revisar redes sociales.	
		Cree usted que el Gobierno Digital le sirve a la ciudadanía de su municipio?	Si le sirve si hubiera un buen servicio. Harían uso de los más de 100 procesos que el Gob. Nal. tiene en línea, y no tendrían que hacer colas por una ficha del Sisben, por ejemplo.	
		Tiene algo que agregar a la información suministrada?	No contar con una buena conectividad, le impide acceder a las capacitaciones que da Min TIC. La falta de recursos y la baja conectividad afecta la implementación de la Estrategia.	

### **Vita**

Soy profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales egresada de la Universidad Externado de Colombia, y me he desempeñado en cargos como asesora externa de la Secretaría de Salud Departamental del Huila para la conformación de veedurías ciudadanas al Régimen Subsidiado en Salud; consultora externa del Hospital San Antonio de Tarqui (Huila) para la implementación de la norma de calidad NTCGP 1000:2004; Secretaria General y de Gobierno con funciones de Dirección Local de Salud de la Alcaldía de Tarqui (Huila); Asistente Técnico y Profesional Técnico en el PNUD para la implementación del proyecto de fortalecimiento de la Política Nacional de Transparencia.