

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

**MAESTRÍA EN GOBIERNO**

**REGLAS FORMALES Y ARREGLOS CULTURALES COMO FACTORES QUE  
INCIDIERON EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO EN LÍNEA DEL  
MUNICIPIO DE BALBOA CAUCA EN EL PERIODO 2016-2019**

**ANA MARITZA SOTELO MUÑOZ**

**DIRECTORES DE TRABAJO DE GRADO:**

**PhD. JUAN CARLOS GÓMEZ**

**PhD. JUAN JOSÉ FERNÁNDEZ DUSSO**

**CALI**

**JUNIO, 2020**

## Resumen

Los resultados derivados de procesos de incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la gestión de las entidades territoriales en el departamento del Cauca y en general en Colombia, desde sus inicios y hasta la fecha, no han sido los esperados. Dichos resultados difieren significativamente de los obtenidos para entidades del orden nacional. Cabe observar que los resultados de desempeño de la política de gobierno digital para la vigencia 2018, revelan que en promedio en las entidades territoriales se implementa un 58,2% frente a un índice de implementación que supera el 77% en las entidades del orden nacional<sup>1</sup>. Los índices de implementación de gobierno en línea, obtenidos en el proceso de seguimiento y evaluación de la política, por parte de las entidades territoriales, son menores que los índices alcanzados en el orden nacional, pero aún no se tiene claridad sobre los factores que inciden en la ocurrencia de estos resultados, razón por la cual emerge el presente trabajo.

Dentro de esta propuesta de investigación, se abordaron aspectos institucionales del municipio de Balboa Cauca, enfocados particularmente en los siguientes factores: las reglas formales y los arreglos culturales, para determinar su incidencia en el índice de la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los procesos de gestión pública territorial. Derivado del análisis propuesto, se encontró que hay un gran avance en el cierre de brechas en cuanto a la apropiación digital por parte de los funcionarios de entidades territoriales categoría 6 y con un nivel de desarrollo incipiente,

---

<sup>1</sup> En el siguiente enlace se puede consultar los resultados del índice de gobierno digital de las entidades del orden territorial sobre la implementación de la política pública. <https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-14714.html>

lo que resulta determinante en el momento de implementar acciones en torno a la política de gobierno en línea, y que aunque no hayan directrices (reglas) formales acerca del uso y aprovechamiento de herramientas TIC, esta apropiación conduce a valoraciones, prácticas y creencias, positivas (arreglos culturales) hacia la política, tanto a nivel individual como colectivo por parte de los funcionarios de la entidad, lo que redundaría en una incidencia positiva para la implementación de la política, es de suponer, que caso contrario, se tendría una relación causal negativa. A partir de lo anterior, se ofrece una serie de recomendaciones a la política pública en materia de gobierno en línea, encaminadas a que las TIC logren su propósito “Garantizar una mejor comunicación e interacción con la ciudadanía, que permita además la prestación de más y mejores servicios por parte del Estado”. (MINTIC, 2012, p. 4)

***Palabras clave:*** *Institución, Reglas formales, arreglos culturales, gobierno en línea.*

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	6
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	12
Marco teórico.....	12
Gobierno en línea.....	13
Reglas formales.....	15
Arreglos culturales:.....	18
Descripción Metodológica.....	19
Estudio de caso.....	19
Encuestas.....	20
Entrevista.....	21
Análisis de datos.....	21
Nivel de participación de lineamientos de gobierno en línea en el plan de desarrollo: .....	24
Porcentaje de áreas de competencia de la política GEL que cuentan con lineamientos formales:.....	24
Nivel de competencias digitales de los funcionarios:.....	25
Nivel de comodidad en el uso de TIC:.....	27
Nivel de utilidad encontrada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC: .	28
Nivel de satisfacción manifestada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC:.....	29
Resultados de la investigación.....	29
Resultado y análisis de indicadores relacionados con la variable reglas formales: .....	30
Resultado y análisis de indicadores relacionados con la variable arreglos culturales: .	37
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54
Lista de referencias.....	56
Anexos.....	60

Anexo 1. Ficha técnica de encuesta realizada.....	60
Anexo 2. Ficha técnica de entrevista aplicada.....	63

### Lista de Tablas

<i>Tabla 1: Áreas y temáticas de la política de gobierno en línea.</i> .....	22
<i>Tabla 2: Preguntas de la encuesta, por temática.</i> .....	26
<i>Tabla 3: Nivel de competencias digitales.</i> .....	27
<i>Tabla 4: Comodidad en el uso de TIC</i> .....	28
<i>Tabla 5: Reglas formales por área de competencia</i> .....	31
<i>Tabla 6: Cálculo de indicadores vinculados a las reglas formales.</i> .....	33
<i>Tabla 7: Análisis del cumplimiento de lineamientos GEL 2016-2019</i> .....	36
<i>Tabla 8: Indicadores vinculados a los arreglos culturales presentes en la implementación GEL.</i> .....	38
<i>Tabla 9: Nivel de competencia en acceso a la información</i> .....	39
<i>Tabla 10: Nivel de competencia en el Procesamiento de datos.</i> .....	41
<i>Tabla 11: Nivel de competencia en el uso de dispositivos móviles</i> .....	44
<i>Tabla 12: Utilidad encontrada en el uso de herramientas TIC</i> .....	47
<i>Tabla 13: Comodidad encontrada en el uso de herramientas TIC:</i> .....	48
<i>Tabla 14: Nivel de satisfacción en el uso de TIC</i> .....	49

### Lista de Gráficos

<i>Ilustración 1: Nivel de implementación de Gobierno en línea en municipios del Departamento del Cauca</i> .....	10
<i>Ilustración 2: Competencias digitales para el Acceso a la información:</i> .....	39
<i>Ilustración 3: Competencias digitales para el manejo de procesadores de texto</i> .....	40
<i>Ilustración 4: Competencias digitales para el manejo de hojas de Cálculo</i> .....	40
<i>Ilustración 5: Competencias digitales para el uso de dispositivos móviles</i> .....	42
<i>Ilustración 6: Competencias digitales para realizar compras y pagos en líneas</i> .....	42
<i>Ilustración 7: Competencias digitales en el uso de herramientas de trabajo colaborativo y de comunicación</i> .....	43

<i>Ilustración 8: Utilidad del uso de herramientas TIC:</i> .....	46
<i>Ilustración 9: Comodidad en el uso TIC</i> .....	47
<i>Ilustración 10: Satisfacción en el uso de herramientas tecnológicas</i> .....	49

## **Introducción.**

Desde este trabajo de investigación se plantea la necesidad de determinar si los arreglos institucionales representados por elementos constitutivos de las reglas formales y los arreglos culturales, incidieron y en qué medida, en la ejecución de la política de Gobierno en línea (GEL), en el municipio de Balboa Cauca durante el periodo 2016-2019.

Dado que los arreglos institucionales pueden afectar directamente el éxito o fracaso de la iniciativa de gobierno en línea, es conveniente aclarar este término, para ello, se remite a la conceptualización que ofrece El Tribunal de Contas da União<sup>2</sup> CUT

Los arreglos institucionales se refieren, entre otros aspectos, a estructuras, procesos, mecanismos, principios, reglas, normas que influyen en la gobernanza en política pública. Los arreglos pueden ser formales o informales, y deben ser considerados siempre que tengan influencia en la política. (CUT, 2014, p.9)

En relación con los arreglos institucionales hay que demarcar también el planteamiento de la política pública en materia de gobierno en línea para el país. Desde el inicio del

---

<sup>2</sup> TCU- El Tribunal de Contas da União es la oficina de responsabilidad federal brasileña. Es un brazo del Poder Legislativo del gobierno brasileño, para ayudar al Congreso en su titularidad constitucional para ejercer una auditoría externa sobre el Poder Ejecutivo

planteamiento de esta política pública en el país, a partir de la aprobación del CONPES<sup>3</sup> 2790 en el año 1995 que contempla factores como la Gestión pública orientada a resultados, hasta el planteamiento de la política de gobierno digital en el año 2018; pese que la proyección es ambiciosa, se muestra insuficiente al momento de incorporar elementos particulares del contexto territorial municipal.

Siendo bastante amplio el espectro de elementos a analizar dentro de la política pública de gobierno en línea, donde se involucran factores tecnológicos, institucionales, organizacionales y contextuales, “La intersección entre TIC’s y organizaciones públicas involucra factores tecnológicos, organizativos, institucionales, humanos y contextuales que resulta necesario aprehender”. (Gil-García, Criado y Téllez, 2017, p.6) en este trabajo sólo se tendrá en cuenta el análisis de los factores institucionales representado por las reglas formales (reglas escritas) y los arreglos culturales (normas comportamentales), que son el punto de partida para que cualquier entidad u organización, incluidas las entidades territoriales, defina, delimite y estructure sus prácticas organizacionales. “Comúnmente, las estructuras humanas tienden a organizarse y a consolidarse alrededor de una serie de creencias, experiencias, conocimientos, valores, actitudes, reglas, aspiraciones, conductas, etcétera, que adoptan como suyas para conducirse e interactuar al interior y al exterior de esos agrupamientos” (Peña, 2016,p.4)

Ahora bien, las entidades públicas tanto del orden nacional como territorial, deben estar en la capacidad de vincular el marco regulatorio (reglas formales) que rige e implica

---

<sup>3</sup> El Consejo Nacional de Política Económica y Social (**CONPES**) fue creado por la Ley 19 de 1958. Ésta es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país.  
<https://www.armada.mil.co/es/content/documento-conpes-2790-de-1995-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-orientada-resultados>

la implementación de iniciativas de gobierno en línea. De lo anterior, se deduce claramente la necesidad de contar con estrategias que permitan vincular de manera efectiva las reglas que orientan estas iniciativas. Sin embargo, al pensar en estas estrategias necesariamente terminamos vinculando aspectos culturales que rigen el comportamiento de los funcionarios públicos (agentes institucionales), siendo entonces importante analizar estas normas o factores culturales.

La política de gobierno en línea en Colombia ha logrado grandes avances en el orden nacional. Lo anterior se ve reflejado en el reconocimiento que tiene el país en cuanto a su implementación, por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que hace una clasificación de los gobiernos digitales entre sus estados miembros. Dicho ranking tiene como objetivo medir los niveles de digitalización, los progresos en la prestación de servicios públicos online, la participación electrónica y la disponibilidad de datos abiertos entre otros. Así, y para la edición del 2016<sup>4</sup> Colombia ascendió del puesto 28 con un resultado global del 45.3, al puesto 24, con un resultado de 52 puntos.

No obstante, como lo demuestran los resultados del desempeño institucional en la política de gobierno digital, dicha implementación no es equivalente para el orden territorial, esto se puede evidenciar en los resultados del índice de implementación de Gobierno en Línea territorial. Para el año 2017, el resultado de este índice muestra que las entidades territoriales del orden municipal, clasificadas por parte del Departamento

---

<sup>4</sup> El Open Data Barometer es un indicador que tiene como objetivo medir la prevalencia e impacto de las iniciativas de datos abiertos en el mundo. Es liderado por World Wide Web Foundation, en trabajo colaborativo de la red Open Data for Development (OD4D) y con el apoyo de la Red Omidyar.  
[https://opendatabarometer.org/?\\_year=2017&indicator=ODB](https://opendatabarometer.org/?_year=2017&indicator=ODB)



Nacional de Planeación, de acuerdo a su entorno de desarrollo, dentro de la tipología G<sup>5</sup>, es decir, con un entorno de desarrollo incipiente, clasificación otorgada al municipio de Balboa, en general, cuentan con bajos niveles de implementación de la política; encontrándose en promedio en un 58,3% frente a un índice de implementación que en promedio supera el 75% en las entidades del orden nacional<sup>6</sup>. Para el caso particular del municipio de Balboa, en el mismo año, este índice se encontraba en un 61,6% de implementación. De acuerdo a su entorno de desarrollo, el 29.1% de los municipios del país, se encuentran clasificados en el mismo nivel del municipio de Balboa, en cuanto a la implementación de la política.

Así mismo, y según lo dispuesto en la Ley 617 de 2000<sup>7</sup>, Balboa es municipio cuya capacidad de gestión administrativa y fiscal y de acuerdo con su población e ingresos corrientes de libre destinación, se ubica en la categoría 6; categoría en la que se encuentran el 87,7% de los municipios del país. Por lo anterior, los resultados de la presente investigación pueden aportar elementos y recomendaciones útiles para la implementación de la política de gobierno en línea, en la mayoría de municipios del país.

En la ilustración No. 1, se muestra el índice de implementación de la política en los municipios del Departamento del Cauca, los cuales en su mayoría están por debajo

---

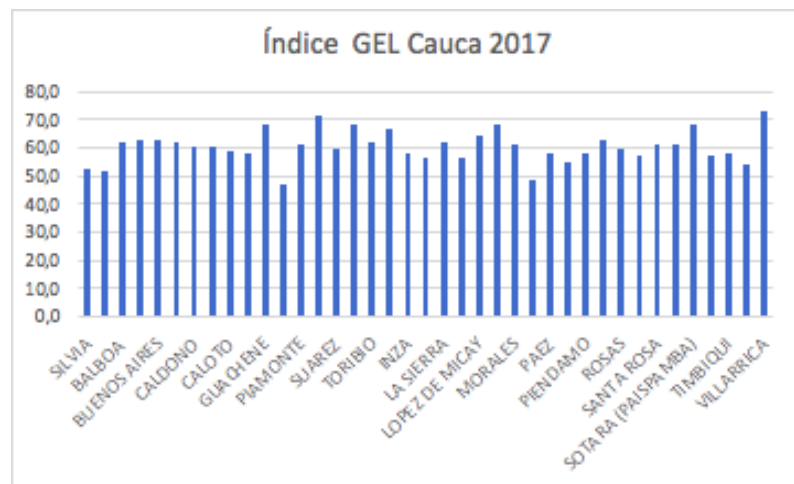
<sup>5</sup> El Departamento Nacional de Planeación le presenta al país una propuesta metodológica para la creación de tipologías municipales y departamentales, que permite identificar grupos relativamente homogéneos de entidades territoriales, en la particularidad de sus características y necesidades, facilitando la focalización de las políticas públicas sectoriales y dando un paso importante en la comprensión del territorio colombiano.

<sup>6</sup> <https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-14714.html>

<sup>7</sup> Ley 617 del 2000, por medio de la cual el congreso de Colombia establece la caracterización presupuestal de las entidades territoriales.

del 60%. El eje vertical (Y) muestra en nivel de implementación en el que se encuentra cada uno de los municipios, ubicados en el eje horizontal (X).

*Ilustración 1: Nivel de implementación de Gobierno en línea en municipios del Departamento del Cauca*



Fuente: Resultados IGD 2017 Territorial

En virtud de lo anterior y con el ánimo de proveer una orientación metodológica a la investigación, se plantea el interrogante que dirige los propósitos de este trabajo: **¿En qué medida elementos constitutivos de las reglas formales y los arreglos culturales como parte de los factores institucionales, fueron determinantes para la implementación del gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca durante el periodo 2016-2019?**

Para dar respuesta a este interrogante, se formula la siguiente hipótesis: las reglas formales y los arreglos culturales incidieron directamente en los bajos índices de implementación de la estrategia de gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca durante el periodo 2016-2019, porque son estos aspectos, los que permiten evaluar elementos importantes como: el conocimiento, uso y apropiación de herramientas TIC, alineación estratégica de la entidad con la política, resistencia y satisfacción en cuanto al uso de TIC, entre otros. Estos aspectos inciden en el resultado de la investigación, midiendo claramente la acción de los agentes institucionales (funcionarios públicos), frente a la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos derivados de la gestión pública del ente territorial.

Por consiguiente, a partir del análisis de factores institucionales; reglas formales y arreglos culturales, se puede evaluar elementos particulares del contexto presentes en las entidades territoriales del orden municipal y su incidencia en los índices de implementación de Gobierno en Línea territorial. Para el caso específico el objeto de estudio del presente trabajo son los resultados de desempeño institucional 2016 - 2019 del municipio de Balboa Cauca.

### **Objetivo General.**

Determinar en qué medida los factores institucionales definidos por elementos constitutivos de las reglas formales y arreglos culturales, fueron determinantes para la implementación de la estrategia de gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019.

### ***Objetivos Específicos***

Determinar las reglas formales y los arreglos culturales presentes en la implementación del gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019, para analizar cómo y en qué medida se relacionan con el nivel de implementación alcanzado.

Determinar la relación existente entre el índice de implementación del gobierno en línea, las reglas formales y los arreglos culturales presentes durante la puesta en marcha de la política de Gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, en el periodo 2016-2019, para encontrar si estos, fueron determinantes en el índice obtenido.

Plantear recomendaciones de política pública a partir de los resultados de la relación entre reglas formales y los arreglos culturales e implementación de gobierno en línea en entidades territoriales.

El desarrollo de este trabajo se organiza en tres secciones adicionales. La primera contempla el marco teórico, para abordar la investigación. La segunda sección contiene la descripción metodológica que permite definir las técnicas de recolección de información necesarias para refutar o reafirmar la hipótesis planteada, y en la tercera y última sección, se presentan los resultados de la investigación, conclusiones y algunas recomendaciones relacionadas con la implementación de la política de gobierno electrónico en el país.

### **Marco teórico.**

Dado que el objetivo central de este trabajo es establecer en qué medida, los factores institucionales fueron determinantes para la implementación de la estrategia de

gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019, se hace necesario plantear algunos parámetros conceptuales y teóricos que sirvan de base para el direccionamiento de la propuesta, los cuales, por efectos de comprensión y extensión se delimitará exclusivamente a las reglas formales y arreglos culturales.

En esta sección se exploran los principales aportes teóricos de las variables que están contenidas en la pregunta de investigación, se hace una aproximación conceptual a términos como: gobierno en línea, reglas formales y arreglos culturales, para identificar los elementos que lo conforman, los actores o agentes que lo determinan y las relaciones existentes entre estos conceptos dentro de las entidades territoriales del orden municipal.

### ***Gobierno en línea.***

Con la aparición de nuevos desafíos políticos, económicos y sociales, y, con la vertiginosa evolución de la tecnología, los entes gubernamentales han cambiado tanto en funcionamiento como en operatividad. El gobierno en línea ha transformado sus objetivos al punto de contemplar el concepto de valor público, el cual ha sido acuñado a nivel internacional por organizaciones como La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCED)<sup>8</sup> y retomadas por los gobiernos de los países que realizan grandes esfuerzos en cuanto a la incorporación de TIC dentro de las entidades del estado; Colombia es uno de estos países.

En el gobierno en línea, las herramientas tecnológicas que lo hacen posible son: sitios web, aplicaciones móviles, redes sociales y dispositivos móviles, entre otros. Estas

---

<sup>8</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 36 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette en París.

herramientas contribuyen a alcanzar múltiples objetivos gubernamentales, como aumentar la eficiencia, la eficacia y la calidad en la atención del servicio público. Los efectos benéficos se traducen en eliminación de papeleos, romper con las barreras burocráticas de lugares y horarios (servicios 24/7), aumento de los ingresos públicos y/o disminución del gasto corriente (Cruz y Vásquez; 2017).

Gil-García, Criado. J. y Tellez. J. (2017) sostiene que el Gobierno Digital es simplemente una nueva etiqueta para un fenómeno muy importante que ha existido en la teoría y la práctica por varias décadas, que es el uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno. El gobierno abierto debe entenderse como una plataforma tecnológica institucional que convierta los datos gubernamentales en datos abiertos para permitir su uso, protección y colaboración por parte de los ciudadanos en los procesos de decisión pública, rendición de cuentas y mejoramiento de los servicios públicos.

El desarrollo del gobierno en línea o en una visión más amplia del gobierno digital, implica la disposición de acciones en diferentes líneas de acción, tales como: implementación de servicios en línea, dotación de infraestructura de telecomunicaciones y el desarrollo de habilidades del talento humano dentro de las entidades del estado. Lo anterior sugiere grandes esfuerzos por parte de los gobiernos, que deben tomar la decisión de invertir en la disposición de la infraestructura necesaria para que los beneficios de las TIC alcancen a diferentes sectores y grupos poblacionales, procurando su uso y masificación a través de la implementación de estrategias de apropiación social del conocimiento.

Todo lo anterior se apalanca en el diseño, implementación y continua evaluación de políticas públicas, frente a lo cual afirman: “La atención a las interacciones entre las TIC y la gestión de las administraciones públicas, así como al proceso de las políticas públicas, constituyen uno de los pilares básicos en el campo del gobierno.” (Criado y Gil-García, 2013, p. 7). Colombia no ha sido ajena a estos cambios en la gestión de las entidades que conforman el aparato estatal y a su relación con la ciudadanía. A pesar de sus problemas internos, Colombia es uno de los países latinoamericanos más entusiastas en relación con el gobierno en línea (Gomis- Belestreri, 2017, Opera No.21).

Además de los esferos en implementación, Colombia también se ha adherido a los cambios en cuanto a la transformación del concepto de gobierno en línea, en la actualidad se habla de política de gobierno digital que como objetivo, así está dispuesto en la ley colombiana: “Promover 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” (Decreto 1008 de 2018).

### ***Reglas formales.***

Pasando a los arreglos institucionales tenemos como primer componente a las *reglas formales* vinculadas dentro del presente trabajo de investigación, razón por la cual dedicaremos un espacio de disertación sobre el particular.

“Todas las reglas son el resultado de esfuerzos implícitos de lograr un cierto orden en las relaciones humanas al crear clases de personas (posiciones) a los

cuales se les requiere, permite o prohíbe tomar ciertos tipos de acciones en relación con estados del mundo permitidos” (Ostrom; 1986, p. 97).

Las representaciones mentales de una institución o sus reglas forman parte de esta institución, dado que una institución puede existir sólo si su gente tiene creencias particulares y actitudes mentales relacionadas. En este sentido, por ejemplo, Toumela, (1995) estableció una diferencia entre las reglas y las normas, dependiendo de la forma de su imposición. Para poder establecerla, desarrolló una noción de intencionalidad colectiva. Así, La intencionalidad colectiva se presenta cuando un individuo atribuye una intención al grupo al que pertenece, aunque este individuo la tiene y cree que los demás miembros del grupo también la tienen. Así, se han identificado tres pilares de las instituciones, el regulatorio (leyes escritas), el normativo (normas culturales) y el cognoscitivo (significados individuales y colectivos) Scott; (2001). Citados en (Powell, Dimaggio, 1998).

Sin embargo la intencionalidad colectiva por sí sola no puede convertirse en regla para ello hay que formalizarla mediante una documentación que incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas Daft; (2011), en cuanto que el marco normativo, definido por las normas culturales se encuentra enmarcado según Powell y Dimaggio por “constreñimientos de carácter informal, prácticas sociales provenientes de una información socialmente transmitida y que forman parte de la herencia”. (Powell y Dimaggio; 1998, p. 26).

De otra parte, se puede considerar que las instituciones son el conjunto de reglas, mecanismos de aplicación y sistemas de organización que se refuerzan unos a otros



Scheela y Van Dinh; (2004). Vistas desde esta perspectiva, las instituciones se demarcan por la presencia de marcos regulatorios, capaces de moldear las acciones de quienes la conforman. (Dimaggio; 1999).

Las instituciones son un conjunto de reglas formales e informales que afectan el desempeño económico debido a que su razón de ser es la creación de orden y reducción de incertidumbre de los intercambios, reducen los costos de transacción e inducen a comportamientos cooperativos (Vargas, 2005,p.3).

Al respecto conviene decir que las reglas están adheridas tanto a la formalidad normativa como a las acciones y costumbres presentes en los individuos al interior de las organizaciones, no siendo la excepción las entidades gubernamentales y de manera particular las de orden territorial municipal en Colombia.

Del mismo modo el trabajo institucional, es ejercido por los actores o agentes institucionales, para nuestro caso de estudio los funcionarios públicos del orden territorial. Fligstein, (1997); Hoftman, (1999); Roa, (2000); Maguire *et al.*, (2004), citados por (Lawrence y Sabuddy; 2018, p. 429) dirigen su atención en la forma en la que los actores interesados trabajan para influenciar sus contextos institucionales por medio de estrategias como el liderazgo técnico y de mercadeo o cabildeo para el cambio de la legislación. Desde ese punto de vista, se entiende que los actores institucionales tienen la capacidad de moldear las instituciones ya sea por medio de acciones que propendan por la generación de nuevas instituciones (reglas de juego), la preservación de las instituciones existentes, o el trastorno de las mismas.

### ***Arreglos culturales:***

Teóricos institucionales como Walter W. Powell, Paul J. y Dimaggio señalan la relevancia de los arreglos culturales en los ambientes organizacionales “se destaca la importancia de los sistemas simbólicos, tanto cognoscitivos como normativos... reconocer que la mayor parte de los tipos de organización se enfrentan a múltiples fuentes y tipos de sistemas simbólicos o culturales” (Dimaggio,1999,p.235) esto nos ayuda a relacionar que no sólo las instituciones regulan o moldean el comportamiento de los individuos, sino que la relación es recíproca; los individuos a partir de sus patrones conductuales, culturales e interpretativos pueden o no tener la capacidad y los instrumentos para moldear a esas instituciones.

De hecho, una política pública como la de gobierno en línea está ejecutada por una institución y a su vez estas entidades son integradas por elementos de cultura, cognición, normativos y reguladores que proporcionan estabilidad y significado a la vida social. Las instituciones se transmiten por varios medios, incluyendo sistemas simbólicos, sistemas relacionales, rutinas y artefactos, y operan en niveles múltiples de jurisdicción, esta concepción es apoyada por Matthews (1986) y Scott; (2001).

En relación a esto los estudios de Turner (2006) hacen un recorrido epistemológico sobre las organizaciones así: “Por una parte, una serie de macro concepciones de la organización provenientes de las teorías administrativas, y por otra parte el aporte de filósofos y científicos de las ciencias sociales que inspiraron desde diversos temas sobre la naturaleza organizacional” citado en (Muñoz, 2017, p. 869) dichas teorías dan paso a

lo que hoy conocemos como teorías de la organización<sup>9</sup> donde Turner argumenta que una buena administración involucra una secuencia ideal entre los diversos elementos de la producción y la gestión de los recursos (incluyendo al ser humano) en aras del logro de la mayor eficiencia posible.

### **Descripción Metodológica**

La metodología se sustentara en una investigación de tipo descriptiva, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de la información, con la cual se busca cumplir con el desarrollo de cada uno de los objetivos, donde a través de herramientas como la encuesta, entrevista y la revisión documental se mostrarán las características fundamentales del objetivo de estudio con una detallada descripción.

Para determinar en qué medida factores institucionales definidos por las reglas formales y arreglos culturales, fueron determinantes para la implementación de la estrategia de gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019, Se efectuaron los siguientes estudios:

#### ***Estudio de caso.***

El trabajo de campo será desarrollado en la alcaldía del municipio de Balboa Cauca, con el propósito de evaluar el desempeño de la política de gobierno digital para el periodo del

---

<sup>9</sup> La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

2016 al 2019. Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso contemporáneo como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la colecta de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. Citado en (Martínez, 2006)

Un estudio de caso puede ocasionar también una metodología comparativa ya que se puede tomar como referente para dar explicación a un fenómeno. La relación entre los estudios de casos y el método comparativo es estrecha, puesto que aunque el estudio de caso represente un fenómeno único, forma parte de un método comparativo porque hay que especificar porque es diferente a los demás.

### ***Encuestas.***

La encuesta, fue aplicada directamente al personal de la alcaldía de Balboa Cauca, debido a la facilidad de acceso que se tiene con el encuestado (funcionario público), interesados o involucrados en la implementación de la política de Gobierno en línea, para recopilar datos sobre las prácticas relacionados a los procesos de gestión internos, y al fortalecimiento de la relación estado-ciudadanía a partir de la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La encuesta fue dirigida a 14 de los 18 funcionarios que se encuentran vinculados a la entidad en la categoría de “Carrera Administrativa” y a 20 más que estuvieron vinculados en la modalidad de contratistas por prestación de servicios, durante el periodo de estudio planteado para esta investigación. El formato de encuesta aplicada se encuentra en el anexo 1 del presente documento.

### ***Entrevista.***

Dentro de los diseños de investigación descriptiva, se nos aprueba usar la entrevista como herramienta para indagar y profundizar sobre opiniones y experiencias que tenga el usuario del gobierno en línea, mediante un cuestionario previamente diseñado y que se constituye como el anexo 2 de este documento, buscamos compilar impresiones personales, nivel de satisfacción y metodologías que usan los funcionarios de la Alcaldía de Balboa al momento de aplicar la política pública de gobierno en línea. Se realizaron 6 entrevistas; 3 de ellas dirigidas a jefes de área y 3 a funcionarios de apoyo de las mismas.

### ***Análisis de datos.***

El último procedimiento de esta investigación consistió en procesar los datos obtenidos, mediante el uso de un formulario de Google para la realización de las encuestas, el cual proporciona las funcionalidades necesarias para tabular los datos y presentar los resultados de las encuestas de manera gráfica. Lo anterior, facilita el proceso de análisis de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas. En cuanto a la información recopilada en las entrevistas, esta, fue analizada de manera descriptiva e interpretativa.

De otra parte, se hace necesario describir la manera en que se van a operacionalizar las variables que hacen parte de la pregunta de investigación, a través de la definición de los indicadores que permitirán dar cuenta tanto de la variable dependiente (Índice de implementación de gobierno en línea), como de sus factores explicativos o variables

independientes (reglas formales y arreglos culturales). Para ello, a continuación abordaremos información importante para el planteamiento de los indicadores antes mencionados.

Para iniciar, es necesario tener en cuenta la estrategia de medición y seguimiento establecida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para determinar el avance de las entidades territoriales en cuanto a la implementación de política de Gobierno en línea. Esta estrategia establece que el avance en la política se encuentra determinada por la implementación de acciones en las áreas y temáticas, que se presentan en la tabla No.1.

*Tabla 1: Áreas y temáticas de la política de gobierno en línea.*

<b>Áreas</b>	<b>Temáticas</b>
Empoderamiento de los ciudadanos	Acceso a la información pública
	Apertura de datos
	Rendición de cuentas
	Participación ciudadana
Fortalecimiento de la gestión de TI	Planeación estratégica y gobierno TI
	Gestión de sistemas de información e infraestructura tecnológica
	Uso y aprovechamiento de TI
	Gestión de la información

Gestión, calidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones	Calidad de la información
	Aprovechamiento de la información
Recursos dedicados para Seguridad de la Información	Disposición de recursos
Apoyo de la alta dirección para la implementación del componente de Seguridad y Privacidad de la Información	Apoyo de la alta dirección
Gestión de los riesgos de Seguridad de la información en la entidad	Gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia

Las acciones antes mencionadas, suponen la presencia de elementos constitutivos de los arreglos institucionales, los cuales, de acuerdo al Tribunal de Contas da União deben ser considerados siempre que tengan influencia en la política. Para este caso de estudio, estos arreglos pueden ser lineamientos (reglas formales) expedidos por la administración para dar vida a cada una de las áreas de competencia de la política señaladas en la tabla No.1 y, las normas comportamentales de quienes conforman la administración (funcionarios públicos), frente a la incorporación uso y aprovechamiento de las TIC en el desarrollo de sus funciones y en la operacionalización de cada una de las temáticas contenidas en la tabla anterior.

De lo anterior y retomando a Daft (2011), cuando afirma que para convertir la intencionalidad colectiva en regla, hay que formalizarla mediante la documentación que incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas; se determinan los siguientes indicadores para medir o dar una dimensión cuantitativa a

las reglas formales presentes en la implementación de Gobierno en Línea en el municipio, durante el periodo de estudio:

**Nivel de participación de lineamientos de gobierno en línea en el plan de desarrollo:**

Este indicador se encuentra determinado por el porcentaje de lineamientos GEL que se incluyeron en el componente estratégico del plan de desarrollo, frente a la cantidad total de lineamientos del Plan. El propósito de este indicador, es dar cuenta del peso tuvo el gobierno en línea en la planeación y gestión estratégica del municipio y que, confrontado con otros indicadores, permitirá inferir si las reglas formales tuvieron relación o no, con la capacidad de la entidad pública de implementar la política GEL.

**Porcentaje de áreas de competencia de la política GEL que cuentan con lineamientos formales:**

Este indicador se encuentra determinado por el número de áreas definidas en la estrategia de evaluación de MINTIC, en las que se expidieron lineamientos, entendidos como: directrices, manuales, normas, etc., durante el periodo 2016-2019, para propiciar la implementación de las temáticas que las conforman. El propósito de este indicador, es determinar el peso o importancia que tuvo el gobierno en línea en el contexto regulatorio interno de la entidad. Conjugado con otros indicadores, éste, permitirá inferir si elementos constitutivos de las reglas formales tuvieron relación o no, con el nivel de implementación de GEL.

A partir de la revisión documental del Plan de Desarrollo, el informe de gestión del periodo 2016-2019 y la base documental de directrices expedidas durante el mismo periodo, fue posible determinar el valor de estos indicadores. Estos resultados fueron



complementados a partir de información obtenida durante la realización de las entrevistas.

Pasando a los arreglos culturales, se plantean los siguientes indicadores para dar dimensión tanto cuantitativa como cualitativa, a los elementos constitutivos de los arreglos culturales presentes en la implementación de gobierno en línea en el municipio de Balboa durante el periodo de estudio planteado para esta investigación:

### **Nivel de competencias digitales de los funcionarios:**

Aunque las competencias digitales no corresponden propiamente a prácticas culturales, estas sí, pueden incidir en el comportamiento y postura de los funcionarios del municipio frente al uso de TIC. Por lo tanto, es importante obtener información acerca de ellas.

Para efectos de esta investigación se han clasificado estas competencias en tres áreas temáticas:

- Acceso a la información
- Procesamiento de datos
- Comunicación y colaboración en línea

Para determinar las competencias de los funcionarios de la administración en estas tres áreas temáticas, se plantearon preguntas específicas para su abordaje durante la aplicación de la encuesta. Estas preguntas pretenden proveer información acerca del nivel de manejo que tienen los funcionarios de la administración, en el uso diferentes herramientas TIC relacionadas con cada una de las temáticas. En la tabla No.2 se presenta la relación de preguntas contenidas en la encuesta, por área temática:

*Tabla 2: Preguntas de la encuesta, por temática.*

<b>Temática</b>	<b>Preguntas de la encuesta asociadas</b>
Acceso a la información (Búsqueda de información, uso de navegador)	1. Uso de motores de búsqueda (Google, Yahoo, AltaVista, etc).
Procesamiento de datos (Word, Excel)	2. Procesador de texto (Word, Word Perfect, Block de notas) 3. Hoja de cálculo (Excel, StarOffice Calc, paquete OpenOffice)
Comunicación y colaboración en línea (Blog y documentos compartidos, correo electrónico, chat, redes sociales)	4. Uso de dispositivos móviles (Tablets, celulares, Ipad) para enviar correos electrónicos, descargar archivos, modificar documentos, etc 5. ¿Usted realiza compras o pagos por internet? 6. ¿Cuál de las siguientes funciones ha usado o usa de manera frecuente?

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el nivel de competencias digitales, en términos cuantitativos se propone asignar una puntuación de 1 a 7 a las respuestas dadas por el encuestado. El objetivo de tener una cifra impar como límite de la puntuación, es que el encuestado tenga que prestar mayor atención en el momento de valorar su respuesta, evitando que estas se den de manera automática o a la ligera. Así mismo, se conforman intervalos de 1

a 3, de 4 a 5 y de 6 a 7, para clasificar el nivel de competencias digitales, como se presentan en la tabla No. 3.

*Tabla 3: Nivel de competencias digitales.*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel de competencias digitales</b>
1-3	Bajo
4-5	Medio
6-7	Alto

Fuente: Elaboración propia.

#### **Nivel de comodidad en el uso de TIC:**

El nivel de resistencia en el uso herramientas TIC, se calculó a partir de la valoración que hicieron los funcionarios, en cuanto a que tan cómodos se sienten haciendo uso de este tipo de herramientas. Este indicador permite determinar la postura, que frente al uso de TIC tienen los funcionarios de la entidad e inferir si como una práctica cultural, la comodidad en el uso de este tipo de herramientas, tiene relación o no, con la capacidad de la entidad pública de implementar la política GEL.

Al igual que en la medición de las competencias digitales, se propone asignar una

puntuación de 1 a 7 a las respuestas dadas por el encuestado, para determinar el nivel de comodidad en el uso de TIC y conformar intervalos de 1 a 3, de 4 a 5 y de 6 a 7, para clasificar este nivel de comodidad reportado, como se presentan en la tabla No. 4.

*Tabla 4: Comodidad en el uso de TIC*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel de comodidad en el uso de herramientas TIC</b>
1-3	Bajo
4-5	Medio
6-7	Alto

Fuente: Elaboración propia.

**Nivel de utilidad encontrada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC:**

Este indicador se determina a partir de la valoración que hacen los funcionarios encuestados, acerca de qué tan útil encuentran el uso de herramientas TIC en el desarrollo de sus labores dentro de la entidad, para lo cual se presenta la siguiente categorización:

- Indispensable
- Totalmente prescindible (Puede trabajar sin ellas)
- Importante para mejorar la labor que realiza.

El resultado de este indicador aporta al compendio de información necesaria que nos permitirá inferir si la percepción y/o creencia de los funcionarios, frente a la utilidad de las TIC, tiene incidencia o no, con la capacidad de la entidad pública de implementar la política GEL.

### **Nivel de satisfacción manifestada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC:**

El significado individual que los funcionarios dan frente al cumplimiento de expectativas respecto de la incorporación de herramientas TIC en el desarrollo de sus labores, determina el cálculo de este indicador, para lo cual se tuvo en cuenta la siguiente categorización:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

Este indicador ofrece información importante para inferir si la percepción y/o creencia de los funcionarios, frente al cumplimiento de la expectativa que tienen en el uso de herramientas TIC, incide o no, con la capacidad de la entidad pública de implementar la política GEL.

La información requerida para determinar los indicadores relacionados con elementos constitutivos de los arreglos culturales, se obtuvo a partir de la aplicación de la encuesta y es complementada, con la obtenida en la realización de las entrevistas.

### **Resultados de la investigación.**

Los resultados de la revisión y análisis documental del plan de desarrollo, el informe de gestión, decretos, circulares, entre otras formas de reglas formales, expedidas durante el periodo 2016-2019; así como de la valoración de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, se presentan primero, a través del comportamiento de cada uno de los indicadores de las variables independientes, para posteriormente realizar un análisis de su relación con el nivel de implementación de la política de Gobierno en línea (variable dependiente).

***Resultado y análisis de indicadores relacionados con la variable reglas formales:***

Realizando la revisión y análisis documental antes mencionado, se encuentra que el Plan de Desarrollo contiene 3 lineamientos acerca de la política de Gobierno en línea, los cuales se presentan a continuación:

- Mejorar la administración de la página web del municipio en próximos 4 años
- Implementación de sistemas de información
- Actualizar el 50% de programas y equipos de TICS de uso administrativo, de planeación y financieros en los próximos 4 años.

No se encontraron documentos de planeación, circulares, u otra clase de regla escrita que contenga directrices respecto de implementación de la política en el municipio.

En la tabla No.5, se relacionan los lineamientos (reglas formales) encontrados en el plan de desarrollo, clasificados por área y temática de competencia de la política, de acuerdo a lo establecido en la estrategia de medición y seguimiento propuesta por MINTIC y que fueron presentadas en la tabla No. 1.

*Tabla 5: Reglas formales por área de competencia*

<b>Áreas</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Reglas formales</b>
Empoderamiento de los ciudadanos	Acceso a la información pública	Mejorar la administración de la página web del municipio en próximos 4 años
	Apertura de datos	-
	Rendición de cuentas	-
	Participación ciudadana	-
Fortalecimiento de la gestión de TI	Planeación estratégica y gobierno TI	-
	Gestión de sistemas de información e infraestructura tecnológica	Implementación de sistemas de información  Actualizar el 50% de programas y equipos de TICS de uso administrativo, de planeación y financieros en los próximos 4 años.
	Uso y aprovechamiento de TI	-
Gestión, calidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones	Gestión de la información	-
	Calidad de la información	-
	Aprovechamiento de la información	-

Recursos dedicados para Seguridad de la Información	Disposición de recursos	-
Apoyo de la alta dirección para la implementación del componente de Seguridad y Privacidad de la Información	Apoyo de la alta dirección	-
Gestión de los riesgos de Seguridad de la información en la entidad	Gestión de riesgos	-

Fuente: Elaboración propia

La información contenida en la tabla anterior evidencia que tan sólo 2 temáticas, pertenecientes a 2 áreas de competencia de la política, cuentan con lineamientos (reglas formales) expedidos al interior de la administración para promover su implementación. Pasamos entonces a realizar la valoración cuantitativa de los indicadores vinculados a la variable independiente o factor explicativo “Reglas formales” presentes en la implementación de Gobierno en línea en el municipio, durante el periodo de estudio, la cual es presentada en la tabla No. 6. Para realizar este cálculo, fue preciso dar forma numérica a través del planteamiento de fórmulas simples. La primera de estas fórmulas expresa el porcentaje de lineamientos relacionados con la implementación de gobierno en línea frente al total de lineamientos propuestos en el plan de desarrollo, en tanto que la segunda, expresa el porcentaje de áreas que contienen lineamientos expedidos para propiciar la implementación de las temáticas que la componen.



*Tabla 6: Cálculo de indicadores vinculados a las reglas formales.*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor</b>
Nivel de participación de lineamientos GEL en el plan de desarrollo.	$\% \text{ lineamientos GEL} = \frac{\# \text{ lineamientos GEL}}{\text{Total lineamientos Plan de Desarrollo}} * 100$	$\% \text{ lineamientos GEL} = \frac{3}{74} * 100$  $\% \text{ lineamientos GEL} = 0,017 * 100$  $\% \text{ lineamientos GEL} = 1,7\%$
Porcentaje de áreas de competencia de la política GEL que cuentan con lineamientos formales	$\% \text{ áreas con lineamientos} = \frac{\# \text{ de áreas con lineamientos}}{\text{Total de áreas}} * 100$	$\% \text{ áreas con lineamiento} = \frac{2}{6} =$  $0,33 * 100 = 33\%$

Fuente: Elaboración propia.

La información de la tabla anterior, nos permite evidenciar que durante el periodo de análisis, existió un muy bajo nivel de expedición de lineamientos escritos (reglas formales) en cuanto a la política de Gobierno en línea en el municipio. Lo anterior se encuentra definido por la baja participación de lineamientos de Gobierno en línea dentro del conjunto total de políticas planteadas por la administración en su plan de desarrollo y

por el porcentaje de áreas de competencia de la política, en la que se expidieron lineamientos.

De otra parte, a partir de la información recopilada por medio de la entrevista, se encuentra que existe un escaso conocimiento de la política y que éste, se reduce a unos pocos funcionarios que consideran que se trata únicamente de usar herramientas tecnológicas en la labor que realizan dentro de la entidad, sin embargo, no conocen el alcance de la política al interior de la entidad, frente a la comunidad o en el relacionamiento y coordinación con otras entidades. El funcionario encargado de hacer el reporte de avances en la gestión de la política, traduce este hecho a una labor sistemática sin que se aborde detenidamente cada uno los elementos que se reportan. En general, los funcionarios manifiestan no haber recibido directrices formales sobre la política o conocer manuales para su implementación dentro de la entidad, sin embargo, si han recibido directrices informales, en reuniones de equipo y un 17,6% de los encuestados manifiestan haber participado de algún tipo de socialización o capacitación acerca del uso de herramientas TIC.

Uno de los funcionarios de apoyo entrevistados manifestó:

*... “Yo tengo más de 10 años en la alcaldía y he estado en 3 administraciones diferentes, en ninguna de ellas se han tomado medidas o habido avances importantes en este asunto. No es fácil que un alcalde destine recursos a este tipo de actividades, siendo que existen muchas necesidades por atender y que no dan espera. Como no hay forma de hacer, que lo que está en una política del gobierno*

*nacional se haga realidad en un municipio como Balboa, pues no tiene sentido expedir directrices.”*

Otro funcionario, de nivel directivo precisó:

*...”La normatividad en cuanto a esta política se encuentra consignada en el Plan de Desarrollo, luego de eso, lo que se logró implementar se hizo en la práctica, en la labor diaria de los responsables. No hubo lugar para que aparte de lo establecido en el plan, se expidieran documentos adicionales.”*

*...”Aquí, lo que se necesita, ayuda a facilitar el trabajo y se tiene a la mano, se aplica. No es necesario que se hagan circulares o ese tipo de documentos”,*

Manifiesta otro de los entrevistados.

La información recopilada en las entrevistas permite ratificar lo que se encontró en la revisión documental respecto de la inexistencia de reglas formales que orienten la implementación de la política en la entidad. Además, que el escaso conocimiento que existe acerca de la política, se da a partir de la experiencia de los funcionarios; primero se da el proceso de ejecución de una labor orientada a la política y luego se asocia con la misma.

Estos resultados por sí solos, no nos permite determinar si finalmente existe o no relación causal entre reglas formales y el nivel de implementación de la política de gobierno en línea. Así mismo, muestra que no es coherente expedir lineamientos y directrices cuando en la parte operativa y en la realidad, no hay elementos sobre los que se fundamenten, es decir, cuando no hay desarrollo fáctico de la política, como al parecer ocurrió en este municipio.

De manera complementaria se realiza el análisis acerca del cumplimiento de los lineamientos de GEL planteados en el plan de desarrollo. Estos resultados son presentados en la tabla No. 7. Los datos, respecto de línea base, meta y avance alcanzado, fueron tomados del reporte de cumplimiento de indicadores y productos presentado por la administración, como parte de la entrega de su informe de gestión.

*Tabla 7: Análisis del cumplimiento de lineamientos GEL 2016-2019*

<b>Lineamientos GEL</b>	<b>Línea base</b>	<b>Meta</b>	<b>Avance alcanzado</b>	<b>% de cumplimiento</b>
Mejorar la administración de la página web del municipio en próximos 4 años	50%	50%	40%	80%
Implementación de sistemas de información	0	1	0	0%
Actualizar el 50% de programas y equipos de TICS de uso administrativo, de planeación y financieros en los próximos 4 años	0	50	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en conjunto los lineamientos presentados en la tabla anterior y su porcentaje de avance, se puede calcular el nivel promedio de implementación de la política de acuerdo a los lineamientos existentes, de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Nivel de implementación} &= \frac{\Sigma \% \text{ de cumplimiento por lineamiento}}{\# \text{ de lineamientos}} \\ \text{Nivel Implementación} &= \frac{80\%}{3} \\ \text{Nivel Implementación} &= 26\% \end{aligned}$$

De los tres lineamientos, planteados durante el periodo 2016-2019, se tuvo avances únicamente en la meta del lineamiento “*Mejorar la administración de la página web del municipio en próximos 4 años*”, llegando a un cumplimiento del 80%. En general, al promediar el nivel de avance de los tres lineamientos, se contó con un nivel de implementación del 26%.

***Resultado y análisis de indicadores relacionados con la variable arreglos culturales:***

Para iniciar, es preciso mencionar que la tabla No. 8 muestra los indicadores que se tuvieron en cuenta para operacionalizar la variable independiente o factor explicativo “Arreglos culturales”. Parte de la información para el cálculo de estos indicadores, se obtuvo a través de la aplicación de encuesta que se presentó en la sección metodológica. Esta encuesta contiene preguntas acerca de: competencias digitales, resistencia al uso de herramientas TIC, utilidad y satisfacción encontrada por los funcionarios en cuanto al uso de estas herramientas, entre otras.

*Tabla 8: Indicadores vinculados a los arreglos culturales presentes en la implementación GEL.*

<b>Arreglos culturales</b>	<b>Indicador</b>
	Nivel de competencias digitales de los funcionarios
	Nivel de resistencia al uso de TIC
	Nivel de utilidad encontrada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC
	Nivel de satisfacción manifestada por los funcionarios en el uso de herramientas TIC.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el resultado de las encuestas en cuanto al abordaje de los indicadores mencionados en la tabla anterior. Iniciamos con el nivel de competencias digitales de los funcionarios. Como se menciona en el apartado metodológico, este nivel de competencias puede incidir en comportamiento y postura de los funcionarios del municipio frente al uso de TIC y su cálculo se aborda desde tres áreas temáticas. La

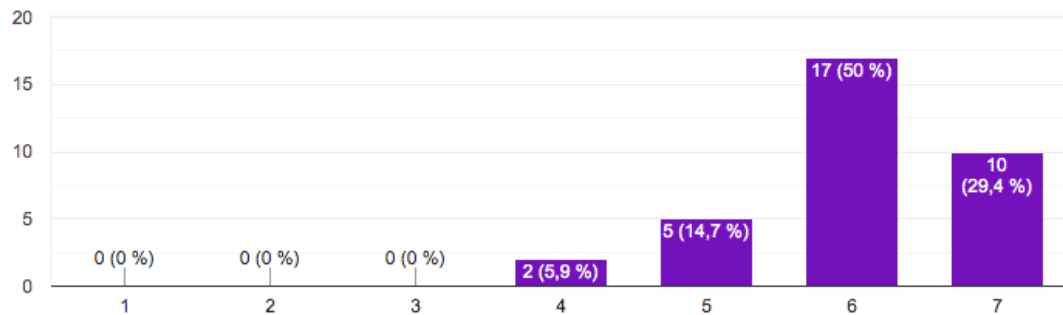
ilustración 2, muestra los resultados de la pregunta No. 1 de la encuesta, acerca del nivel de competencias de los funcionarios en el área temática de **acceso a la información**, el cual se encuentra determinado por el nivel de manejo de motores de búsqueda. El eje vertical (Y) indica el número de funcionarios que se ubican en un determinado nivel de competencia y en el eje horizontal (X) el nivel de manejo alcanzado.

*Ilustración 2: Competencias digitales para el Acceso a la información:*

1. Uso de motores de búsqueda (Google, Yahoo, AltaVista, etc)



34 respuestas



La tabla No. 9 condensa los resultados presentados en la ilustración 1, en términos de los intervalos establecidos en la tabla No. 3, para la clasificación del nivel de competencias.

*Tabla 9: Nivel de competencia en acceso a la información*

Nivel de competencia digital	Porcentaje
Bajo	0%
Medio	20,6%

Alto	79,4%
------	-------

Fuente: Elaboración propia.

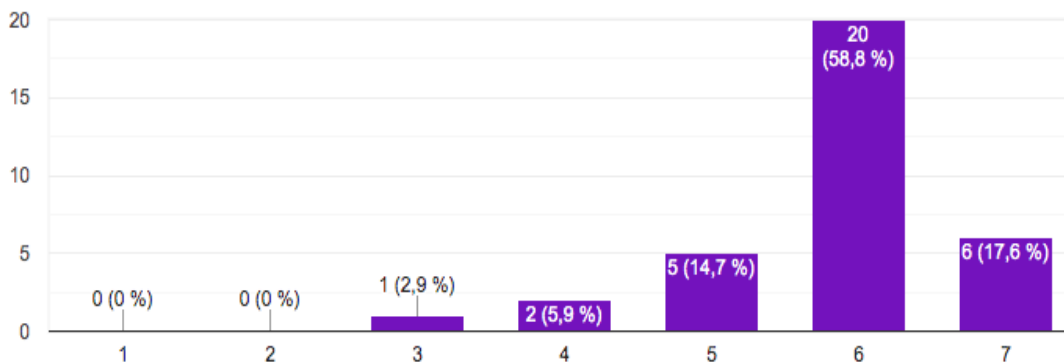
Las ilustraciones 3 y 4, muestran los resultados de las preguntas 2 y 3 de la encuesta, acerca del nivel de competencias de los funcionarios en el área temática de **procesamiento de datos**, el cual se encuentra determinado por el nivel de manejo de procesadores de texto y hojas de cálculo. El eje vertical (Y) indica el número de funcionarios que se ubican en un determinado nivel de competencia y en el eje horizontal (X) el nivel de manejo alcanzado.

**Ilustración 3: Competencias digitales para el manejo de procesadores de texto**

2. Procesador de texto (Word, Word Perfect, Block de notas)



34 respuestas



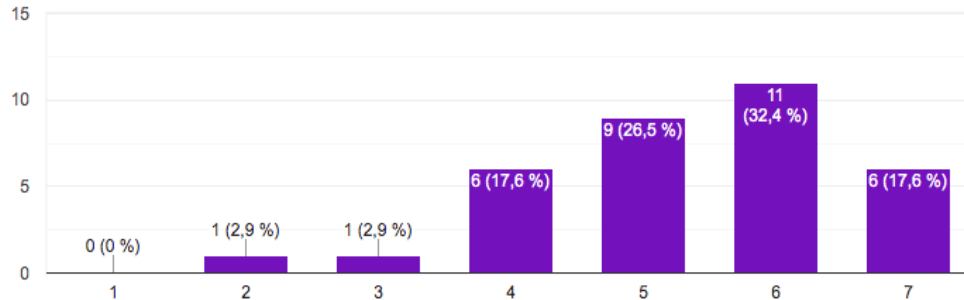
**Ilustración 4: Competencias digitales para el manejo de hojas de Cálculo**



### 3. Hoja de cálculo (Excel, StarOffice Calc, paquete OpenOffice)



34 respuestas



Tomando los valores registrados en las ilustraciones 3 y 4 para cada una de las herramientas que hacen parte de la temática “Procesamiento de datos”, el nivel promedio de competencia, alcanzado por los funcionarios son aquellos que se muestran en la tabla 10. Este resultado, significa que más del 60% de los funcionarios encuestados cuentan con altos niveles de competencia en el manejo de herramientas para el procesamiento de datos y que tan sólo un número inferior al 5% cuenta con bajos niveles en este tipo de competencias.

*Tabla 10: Nivel de competencia en el Procesamiento de datos.*

<b>Nivel de competencia digital</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	4,35%
Medio	32,35%
Alto	63,3%

Fuente: Elaboración propia.

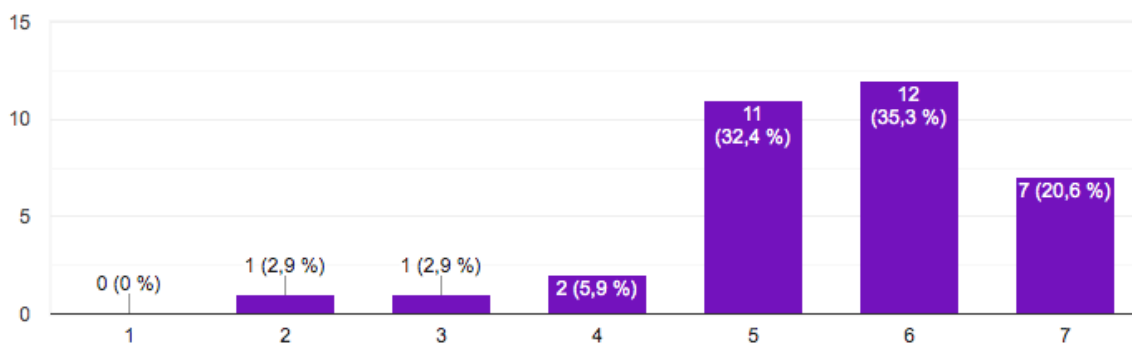
Las ilustraciones 5,6 y 7 muestran los resultados de las preguntas 4, 5 y 6 de la encuesta, acerca del nivel de competencias de los funcionarios en el área temática de **comunicación y colaboración en línea**, el cual se encuentra determinado por el la habilidad en el uso de dispositivos móviles, de herramientas para realizar compras en línea; que posibilitan el trabajo colaborativo y la transferencia y comunicación de la información. El eje vertical (Y) indica el número de funcionarios que se ubican en un determinado nivel de competencia y en el eje horizontal (X) el nivel de habilidad alcanzado.

**Ilustración 5: Competencias digitales para el uso de dispositivos móviles**

4. Uso de dispositivos móviles (Tabletas, celulares, Ipad) para enviar correos electrónicos, descargar archivos, modificar documentos, etc



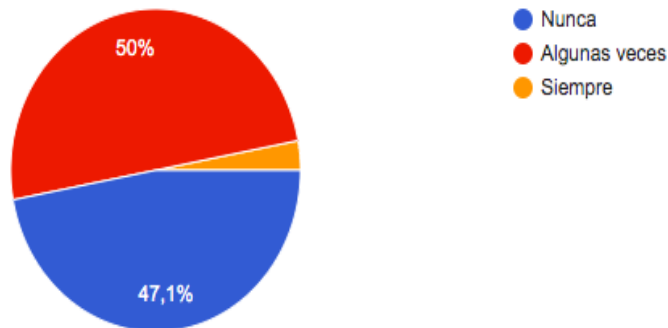
34 respuestas



**Ilustración 6: Competencias digitales para realizar compras y pagos en líneas**

5. ¿Usted realiza compras o pagos por internet?

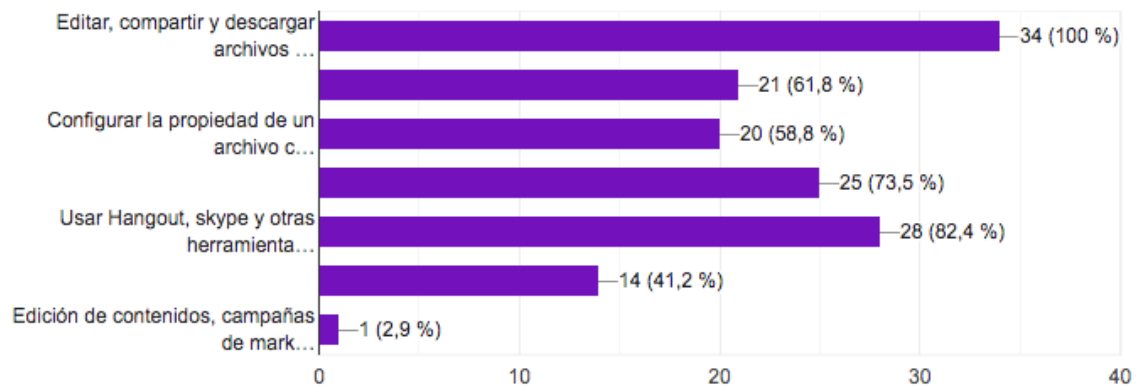
34 respuestas



**Ilustración 7: Competencias digitales en el uso de herramientas de trabajo colaborativo y de comunicación**

6. ¿Cuál de las siguientes funciones ha usado o usa de manera frecuente?

34 respuestas



Tomando los valores registrados en la ilustraciones 5, que hacen parte de la temática

“Comunicación y colaboración en línea”, el nivel promedio de competencia, alcanzado por los funcionarios es el que se presenta en la tabla No. 11. Estos resultados dan cuenta que más del 50% de los funcionarios encuestados cuentan con un alto nivel en el manejo de dispositivos móviles y tan sólo un 5,8% cuentan con bajos niveles de competencia.

*Tabla 11: Nivel de competencia en el uso de dispositivos móviles*

<b>Nivel de competencia digital</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	5,8%
Medio	38,3%
Alto	55,9%

Fuente: Elaboración propia.

De otra parte, de acuerdo a los resultados mostrados en la ilustración 7, el 2,9% de los funcionarios encuestados siempre que pueden utilizan internet para realizar compras, mientras que el 50% de ellos, alguna vez ha comprado por este medio y el 47,1% restante, nunca lo ha hecho. Esto da cuenta de que la mayoría de funcionarios tiene habilidades de comunicación y transacción en línea. Esta habilidad suma en el nivel general de competencias digitales.

Así mismo, de acuerdo a los resultados presentados en la ilustración 7, el 100% de

los funcionarios encuestados está en capacidad de editar, compartir y descargar archivos de internet, mientras que el 73,5% de ellos, ha publicado en sitios web. Otro dato importante, es que el 82,4% ha usado herramientas para compartir archivos, comunicarse o realizar reuniones virtuales, etc.

La conjugación de los resultados presentados en las ilustraciones 5,6 y 7, dan cuenta que en promedio más del 60% de los funcionarios encuestados tienen altos niveles de competencia en el manejo de herramientas que permiten la comunicación y colaboración en línea.

De esta manera se obtuvieron los resultados que indican el nivel de competencias digitales de los funcionarios de la alcaldía. En síntesis, el porcentaje de funcionarios que cuenta con un alto nivel de competencias digitales, supera el 50% y menos del 10% cuenta con un bajo nivel en este tipo de competencias. Retomando la estrategia de evaluación de la política propuestas por MINTIC, estos resultados nos permiten inferir que la ausencia de lineamientos (reglas formales) que orientaran y promovieron la implementación de acciones en el área de **Fortalecimiento de la gestión TI**, dentro de la temática de **uso y aprovechamiento**, no incidió en los resultados del nivel de competencia digitales de los funcionarios, estos, por cuenta propia han adquirido conocimiento y desarrollado habilidades en el uso de herramientas TIC, sacando provecho de ellas en la ejecución de las funciones a su cargo.

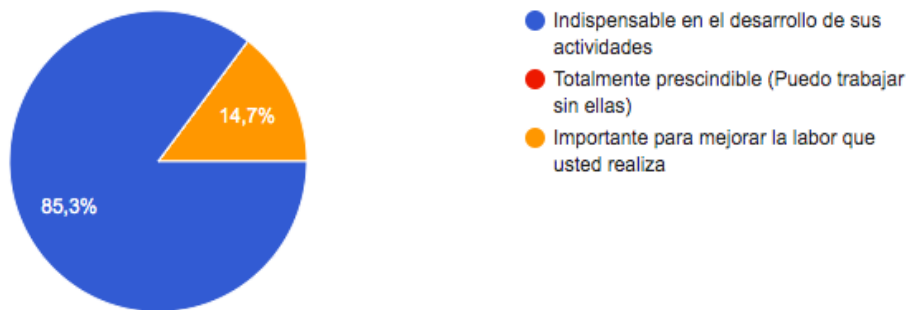
La ilustración 8, muestra los resultados de la pregunta No. 8 de la encuesta, acerca de la utilidad que los funcionarios de la entidad encuentran en el uso de herramientas TIC dentro de su labor. La gráfica etiqueta este nivel de utilidad en tres categorías:

Indispensable, importante y totalmente prescindible.

*Ilustración 8: Utilidad del uso de herramientas TIC:*

8. Considera que el uso de herramientas TIC es:

34 respuestas



Este indicador, basado en un aspecto cognitivo (arreglo cultural) presente en el proceso de implementación de la política GEL, cuenta con un resultado positivo, teniendo ninguno de los funcionarios encuestados, considera que puede prescindir del uso de herramientas tecnológicas en el desarrollo sus funciones. La tabla No 12, resume los resultados que presenta la ilustración.

**Tabla 12: Utilidad encontrada en el uso de herramientas TIC**

<b>Utilidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente prescindible	0%
Importante	14,7%
Indispensable	85,3%

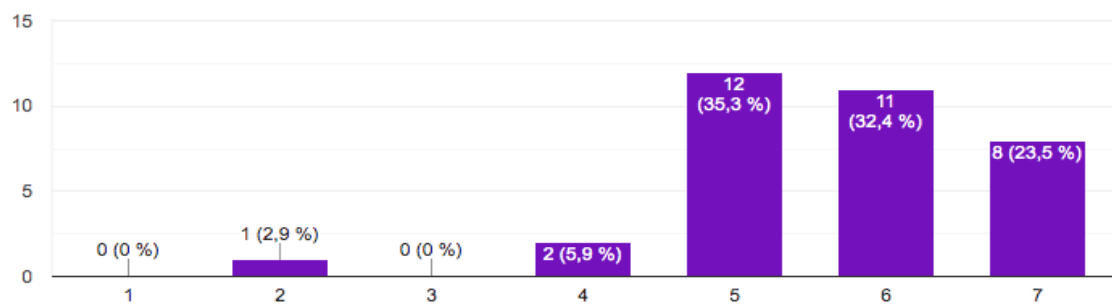
La ilustración 9 muestra los resultados de la pregunta No. 9 de la encuesta, acerca del nivel de la comodidad por parte de los funcionarios en cuanto al uso de herramientas TIC, dentro de su labor. El eje vertical (Y) indica el número de funcionarios que se ubican en un determinado nivel de comodidad y en el eje horizontal (X) el nivel de comodidad manifestado.

**Ilustración 9: Comodidad en el uso TIC**

9. En una escala de 1 a 7 ¿Que tan cómodo se siente en cuanto al uso de herramientas TIC?



34 respuestas



La tabla No. 13 condensa los resultados presentados en la ilustración 9, en términos de los intervalos establecidos en la tabla No. 4. Como se esperaba a partir de los resultados obtenidos en el indicador de nivel de competencias digitales, los funcionarios del municipio se encuentran muy cómodos y dan un significado individual positivo respecto del uso de herramientas tecnológicas, teniendo que menos del 3% de ellos encuentra un bajo nivel de comodidad en su utilización. Este nivel de incomodidad es explicado más adelante, a partir del análisis de la información recopilada por medio de las entrevistas.

**Tabla 13: Comodidad encontrada en el uso de herramientas TIC:**

<b>Nivel de comodidad en el uso de herramientas TIC</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	2,9%
Medio	41,2
Alto	55,9%

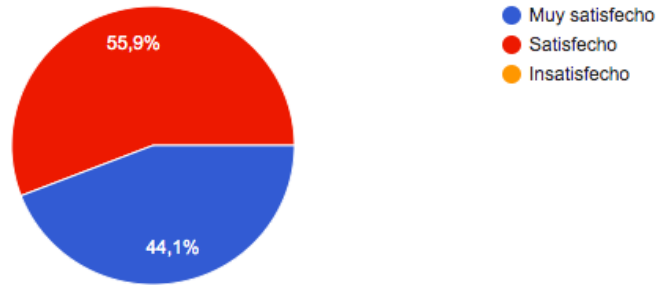
La ilustración 10, muestra los resultados de la pregunta No. 11 de la encuesta, acerca de la satisfacción que los funcionarios de la entidad encuentran en el uso de herramientas TIC dentro de su labor. La gráfica etiqueta este nivel de satisfacción en tres categorías: muy satisfecho, satisfecho e insatisfecho.



*Ilustración 10: Satisfacción en el uso de herramientas tecnológicas*

11. Indique el nivel de satisfacción que tiene frente al uso de herramientas TIC:

34 respuestas



El significado individual y colectivo (arreglo cultural), que dan los funcionarios en cuanto a la satisfacción que encuentran en el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores, es ampliamente positivo. El 100 % de los encuestados se encuentran en el nivel satisfecho o muy satisfecho. La tabla No 12, resume los resultados que presenta la ilustración

*Tabla 14: Nivel de satisfacción en el uso de TIC*

Nivel de satisfacción	Porcentaje
Muy satisfecho	44,1%
Satisfecho	55,9%
Insatisfecho	0%

De esta manera, finaliza la valoración cuantitativa de los arreglos institucionales, representados por elementos constitutivos de los arreglos culturales, presentes en la

implementación de la política de gobierno en línea en el municipio de Balboa durante el periodo de estudio.

De manera complementaria y en forma cualitativa, se pudo obtener información importante acerca a la presencia de elementos simbólicos, cognitivos, conductuales e interpretativos, en el comportamiento de los funcionarios frente al uso de herramientas TIC, a partir de la aplicación de la entrevista. De ellos, fue importante resaltar la postura tanto a nivel de directivos como de funcionarios de apoyo y asistencial.

.... *“Aunque no tengo gran conocimiento de la política como tal y de lo que se debiera realizar para ejecutarla, tratándose del uso de herramientas tecnológicas, estas han representado un gran apoyo para hacer mejor nuestro trabajo y optimizar el tiempo. Hay muchos reportes que debemos presentar en diferentes sistemas de información y la verdad, sin equipos de cómputo y programas para procesar datos, sería una labor muy desgastante...”* Expresó un funcionario de apoyo.

*“...Permitiría mejorar los procesos internos, además de prestar mejores servicios a la comunidad, si se pudiera implementar de manera integral la política. Sin embargo, esto es complejo para un municipio que cuenta con escasos recursos para hacerlo y que muchas veces no cuenta con la capacidad de gestión de proyectos de este tipo”,* manifiesta un jefe de área de la entidad.

Este mismo funcionario afirma:...*“No existen recursos para la dotación de equipos, de sistemas de información y mucho menos, para que estos sean adecuados a la medida de las necesidades particulares de cada área”*

Se presenta como un elemento común en el desarrollo de las entrevistas, la dificultad de

contar con recursos de todo tipo: humano, técnico y financiero, para la implementación de la política.

*... El presupuesto que nos asignan para este tipo de actividades es realmente pequeño, no se puede pretender hacer mucho. Existen otras fuentes de financiación como las regalías directas, pero lo más común, es que se priorice atender otro tipo de necesidades; las que son más visible y sentidas para las comunidades, esto es algo que no va a cambiar fácilmente”* manifiesta un funcionario adscrito al área financiera.

En cuanto a posturas individuales que los funcionarios puedan tener frente al uso de las TIC, la entrevista permitió reafirmar la información obtenida en la encuesta, frente al nivel de satisfacción y esa pequeña fracción categorizada en el nivel de “insatisfecho”:

*...Yo estoy satisfecha con lo que la tecnología hace por mí en mi trabajo, con lo que no estoy satisfecha es con lo obsoletos que ya están los equipos y con no contar con mejores programas para manejar mis bases de datos...”* Funcionaria de la inspección de policía.

*Estas herramientas nos ayudan mucho, si no fuera por ellas estaríamos trabajando doble turno para poder cumplir con todo lo que nos asignan, pero no contamos ni con las herramientas suficientes ni con las más adecuadas, el tema de la conectividad que falla mucho, también es un gran obstáculo...”*

De los resultados obtenidos, podemos inferir que elementos constitutivos de los arreglos culturales como son: la valoración, la cognición, las prácticas y creencias, tanto individuales como colectivas de los funcionarios de la entidad, frente al uso y

aprovechamiento de las TIC, tuvieron un alto nivel de incidencia en la implementación de la política de Gobierno en línea. Esta incidencia fue positiva y a su vez, estuvo determinada por el alto nivel de conocimiento, uso y apropiación que los funcionarios tienen de herramientas TIC.

### **Conclusiones.**

El caso de estudio de esta investigación nos permitió determinar que, en la actualidad, los arreglos culturales frente al uso y apropiación de herramientas tecnológicas en entidades territoriales de categoría 6 y con un nivel de desarrollo incipiente (categoría F, del DNP), son ampliamente positivos. Es decir, existe un alto nivel de conocimiento, uso y apropiación de herramientas TIC, no se presenta mayor resistencia al uso de las mismas, se encuentra gran utilidad y satisfacción frente a su utilización en el desarrollo de las actividades a cargo. Lo anterior tuvo gran incidencia en la implementación de la política, siendo entonces los arreglos culturales derivados de ese nivel de apropiación, un factor determinante para que, aunque no existieran las condiciones necesarias y suficientes para hacer uso efectivo de la TIC en su gestión, los funcionarios aprovecharan de manera óptima los recursos TIC disponibles y aportaran en el avance de la implementación de los lineamientos expedidos en las áreas de competencia “Empoderamiento de los ciudadanos” y “Fortalecimiento de la gestión TI”, de la política.

De otra parte, se evidenció un bajo interés por parte de la administración municipal para expedir y dar cumplimiento a reglas formales (Lineamientos, estrategias

e indicadores), relacionadas con la política de Gobierno en línea. Es preciso mencionar que este bajo interés puede encontrarse relacionado con la priorización del gasto público para atender otro tipo de necesidades, a la falta de personal dedicado a coordinar la implementación de la política y a los escasos y/o deficientes recursos tecnológicos con los que cuenta. Sin embargo, esta no es la única causa atribuible.

Los únicos lineamientos que se encontraron en el proceso de revisión y análisis documental, están contenidos en el Plan de Desarrollo y tampoco fueron abordados y cumplidos en su totalidad, de hecho, existió un nivel de implementación por debajo del 50%. Esto no es atribuible a la escasez de recursos, ya que si se planteó en este documento que orienta la gestión pública territorial y que para su estructuración se articula con el presupuesto de gastos e inversiones mediado por el marco fiscal de mediano plazo, se entiende que los recursos están disponibles o existen las fuentes y condiciones para gestionarlos.

De lo anterior se deduce que, las reglas formales aunque necesarias para dar orden y reducir la incertidumbre, no fueron determinantes en el avance en la implementación de la política. Se encuentra que cuando se dispone de los recursos TIC necesarios (equipos, software, conectividad, redes sociales, etc) y se comprueba su utilidad en el desarrollo de las funciones asignadas y el quehacer de la administración, estos son incorporados sin ninguna resistencia, aunque no estén acompañados de una directriz escrita (regla formal) que oriente su incorporación.

El estudio de caso del municipio de Balboa, además, nos permite inferir que ha habido un gran avance en el cierre de brechas en cuanto a alfabetización y apropiación

digital en entidades territoriales de categoría 6 y tipología F y que esta circunstancia incide de manera directa y contundente en el comportamiento y significado individual y colectivo (elementos constitutivos de los arreglos culturales), que los funcionarios dan al uso de TIC y por ende, incide en los resultados de implementación de la política GEL.

### **Recomendaciones**

Teniendo como resultado que elementos constitutivos de los arreglos culturales fueron determinantes para la implementación de la política de Gobierno en línea en el municipio, es absolutamente relevante visualizar que estos se encuentran determinados por los agentes institucionales, es decir, por los funcionarios públicos. Es entonces imprescindible dar un vuelco a la forma en la que se encuentra planteada la política, la cual ha sido determinada por los agentes institucionales del nivel central, en cabeza del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Estos agentes han centrado el planteamiento de la política, a partir de referentes, conocimiento técnico y de lo que encuentran en las evaluaciones de avance en la implementación de la misma. Así mismo, esta investigación reitera lo que se conoce a partir otros estudios, y es que los recursos fiscales que se disponen para el desarrollo de la política a nivel territorial son mínimos e insuficientes. De lo anterior, es posible rescatar que si bien las entidades territoriales no cuentan con las condiciones necesarias y suficientes para avanzar en lo planteado en la política, por el Gobierno nacional; éstas cuentan con sus funcionarios como agentes que han sido capaces de influenciar el contexto, moldeando las

circunstancia y las reglas formales a través de las informales, para lograr un excepcional aprovechamiento de las herramientas tecnológicas. Entonces, estos agentes debieran convertirse en el eje de la política a nivel territorial. Se debiera generar y promover un liderazgo estratégico que apunte al empoderamiento de estos agentes institucionales como promotores de nuevas reglas de juego para garantizar la continuidad de las reglas formales e informales (arreglos culturales), que han permitido avanzar en la implementación de la política, pero a la vez que sean los funcionarios, los que propongan cómo deben implementarse esas reglas de juego. Es decir, el agente institucional sería el eje de la implementación de la política. Así las cosas, este agente, promovería desde sus propias necesidades y con pleno conocimiento del contexto, la transformación de la política hacia proponer acciones que se acoplen a las realidades de su contexto y que permitan el pleno aprovechamiento de los recursos TIC disponibles. En este sentido, sin desconocer la escasez en los recursos fiscales de la nación, se tendrían lineamientos y propuestas de política, viables de ser implementados, a la vez, se tendría un alto porcentaje de implementación y aprovechamiento de los recursos disponibles, lo cual garantiza la eficiencia y la eficacia de la política y los recursos destinados a llevarla a cabo. Lo anterior, se respalda en los resultados de este trabajo de investigación, los cuales nos permitieron determinar que elementos constitutivos de los arreglos culturales fueron determinantes en la implementación de la política de gobierno en línea y que de este modo, a quienes pertenecen estos arreglos; los agentes institucionales, puedan convertirse en el eje tanto de la formulación como de la implementación de la política.

### **Lista de referencias.**

- Almond, G. & Verba, S. (1970). *La cultura cívica: estudio sobre la participación política democrática en cinco naciones*, Madrid, España: Euramérica.
- Arcos, G. & Figueroa, A. (2007), *Estado del arte y fundamentos para la construcción de indicadores*, Barcelona, España; Estudios pedagógicos.
- Arias G, F. (2006) *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*: Quinta edición. Caracas, Venezuela: Espíteme.
- CLAD, (2009). *Carta Iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública adoptada en cumbre iberoamericana de jefes de estado*. Portugal. Recuperado en   
[https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta\\_iberamericana\\_de\\_participaci%C3%B3n\\_ciudadana.pdf](https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_participaci%C3%B3n_ciudadana.pdf)
- Criado, J & Gil-García. (2013), *Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina*. México D.F. Gestión política. Pública vol.22.
- Cruz Meléndez, c. y Zamudio Vázquez, A. (2017). *Municipios y Gobierno abierto, más allá del Gobierno electrónico*: Opera, 21.
- CUT, (Febrero 2018). *Gobernanza de políticas públicas*. [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado Febrero, 2018, de   
<http://anytownconsulting.com/ppt/graphics-sell.html>



- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*: Décima edición, Monterrey México, Universidad Anáhuac Norte.
- Decreto N° 1008. *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, Colombia, 14 de Junio de 2018.
- Documento 2804 CONPES. *Consejería presidencial para los derechos humanos*, Mininterior-DNP:UJS-DEGAI-Santafé de Bogotá, D.C., 13 de septiembre de 1995.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 ( 4): 532-550.
- Gil-García, Criado, J & Téllez, J, (2017), *Tecnologías de información y comunicación en la administración pública: conceptos, enfoques, aplicaciones y resultados*. México D.F. INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Gomis-Balestreri, M. (2017). *Del gobierno electrónico al big data: la digitalización de la gestión pública en Colombia frente al control territorial*. Bogotá, Colombia: Opera, 21.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2014), *Metodología de la investigación*, México D.F: McGraw-Hill Educación.
- Hernández, Fernández & baptista, (1997), *Metodología de la investigación*. Caracas, Venezuela: Interamericana.

- Inglehart, R. (1998), *Modernización y posmodernización. El cambio cultural y político en 43 sociedades*. Madrid, España: Centro de investigaciones sociológicas.
- Ley N° 617. *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, Colombia, 9 de Octubre de 2000.
- Martínez, P. (2006), *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica* *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, Barranquilla, Colombia. Universidad del Norte.
- MINTIC, (2012). *Manual para la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea en las entidades del orden nacional de la República de Colombia*. Recuperado de  
<https://drive.google.com/drive/folders/1ZS08IKM0fRGtTeq5z6ZddNqZKqB3FEwT>
- North, D. (1998), *La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano*: Barcelona, España, Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- Pareja, N, (2016). *Plan de desarrollo Balboa 2016-2019: el cambio es ya*. Recuperado de  
<https://drive.google.com/drive/folders/1ZS08IKM0fRGtTeq5z6ZddNqZKqB3FEwT>
- Peña, E. (2018), *Guía práctica para promover una cultura organizacional y de servicio público, para investigar el logro de resultados*. Secretaría de la Función Pública de México.
- Ramírez, G. & Gonzales, D. (20017), *Tratado de estudios organizacionales: Volumen 1. Teorización sobre el campo*. Medellín, Colombia. EAFIT.

- Rosenmann, M. (2008), *Pensar América Latina. El desarrollo de la sociología Latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Savater, F. (2007), *Política para amador*: Barcelona, España; Editorial Ariel S.A.
- Turner, S. (2006), *The Philosophy of the social sciences in organitational studies*.  
En: S.R .Clegg, C.Hardy, T.B.laurence y W.R.
- Valles, M. (2009), *Entrevistas cualitativas*: Centro de investigación.
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. Revista digital universitaria: Volumen 6, número 8.
- Walter, W. & Dimaggio J. (1999), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*: México D.F., Fondo de cultura de México.

## **Anexos**

### ***Anexo 1. Ficha técnica de encuesta realizada.***

#### **FACTORES QUE INCIDIERON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO EN LÍNEA EN EL MUNICIPIO DE BALBOA CAUCA, DURENTE EL PERIODO 2016-2019.**

Desde la maestría en Gobierno de la Facultad de Derecho de la Universidad ICESI, estamos realizando un estudio para determinar el nivel de incidencia de diferentes factores presentes en la implementación de la política de Gobierno en línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019. Conocer información que usted posee sobre algunos de los aspectos a valorar es importante para la realización de este estudio; por eso, estamos solicitando su colaboración para responder unas preguntas. Las respuestas que usted nos comparta en este formulario son anónimas y confidenciales; esto significa que únicamente el estudiante que realiza esta investigación y sus tutores, conocerán sus respuestas. La información que se obtenga aquí se sumará a la información que otras personas ya nos han compartido.

Agradezco su colaboración y el tiempo invertido en responder las preguntas.

Cualquier duda que usted tenga con gusto la resolveremos.

**\*Obligatorio.**

**Dirección de correo electrónico \***

**Género: \***

**Edad: \***

**Área de la entidad en la que trabaja: \***

**Actividades a cargo: \***

Para las preguntas de la 1 a la 4, por favor seleccione el nivel que usted tiene en el manejo de las herramientas, siendo 0 el nivel más bajo y 7 el más alto.

1. Uso de motores de búsqueda (Google, Yahoo, AltaVista, etc) \*
2. Procesador de texto (Word, Word Perfect, Block de notas) \*
3. Hoja de cálculo (Excel, StarOffice Calc, paquete OpenOffice) \*
4. Uso de dispositivos móviles (Tabletas, celulares, Ipad) para enviar correos electrónicos, descargar archivos, modificar documentos, etc \*
5. ¿Usted realiza compras o pagos por internet? \*
6. ¿Cuál de las siguientes funciones ha usado o usa de manera frecuente? \*

Editar, compartir y descargar archivos de internet

Configurar permisos de usuario de archivos que se encuentran alojados en sitios web (drive, páginas web, blog,etc) Configurar la propiedad de un archivo compartido en internet

Publicar contenidos en sitios Web

Usar Hangout, skype y otras herramientas para compartir archivos, comunicarse, realizar reuniones, etc. Instalar, desinstalar programas o actualizar un antiviru

Otros:

7. Seleccione las actividades que usted debe realizar dentro de su labor en la alcaldía, haciendo uso de herramientas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC: \*

- Publicar información en la página de la entidad
- Reportar información en diferentes plataformas (SECOP, SIIF, SIRI, etc.)
- Remitir o recibir información (Certificados, quejas, solicitudes, etc) a través de medios electrónicos
- Gestionar los documentos que se generan en su dependencia a través de medio electrónico (Un sistema de información, se digitaliza y guarda en un espacio virtual, etc)
- Presentar información o rendir cuentas a los ciudadanos Otro:

8. Considera que el uso de herramientas TIC es: \*

- Indispensable en el desarrollo de sus actividades
- Totalmente prescindible (Puedo trabajar sin ellas)
- Importante para mejorar la labor que usted realiza

9. En una escala de 1 a 7 ¿Que tan cómodo se siente en cuanto al uso de herramientas TIC? \*

10. Conoce o ha participado en algunas de las siguientes actividades en cuanto al uso de herramientas TIC: \*

- Directrices sobre el uso de herramientas tecnológicas en su labor

- Socialización o capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas en su labor
- Manuales de procesos o procedimientos
- Otro:

11. Indique el nivel de satisfacción que tiene frente al uso de herramientas TIC: \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

*Anexo 2. Ficha técnica de entrevista aplicada*

**FACTORES QUE INCIDIERON EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA  
DE GOBIERNO EN LÍNEA EN EL MUNICIPIO DE BALBOA CAUCA,  
DURANTE EL PERIODO 2016-2019.**

Desde la maestría en Gobierno de la Facultad de Derecho de la Universidad ICESI, estamos realizando un estudio para determinar el nivel de incidencia de diferentes factores presentes en la implementación de la política de Gobierno en Línea en el municipio de Balboa Cauca, durante el periodo 2016-2019. Conocer información que usted posee sobre algunos de los aspectos a valorar es importante para la realización de

este estudio; por eso, estamos solicitando su colaboración para sostener este diálogo. La información que usted nos comparta será anónima y confidencial; esto significa que únicamente el estudiante que realiza esta investigación y sus tutores, conocerán sus respuestas. La información que se obtenga aquí se sumará a la información que otras personas ya nos han compartido.

Agradezco su colaboración y el tiempo invertido en sostener este diálogo.

¿Qué conoce de la estrategia de gobierno en línea?

¿Cómo se despliega la política de Gobierno en línea en la entidad?

¿Qué prácticas se dan?

¿Qué procesos se implementan?

¿Qué procedimientos se llevan a cabo?

¿Existe asignación de responsabilidades respecto de la política de Gobierno en línea

¿Se asignan recursos para la implementación de la política?, ¿cuáles?

¿La dirección de la entidad territorial participa en los procesos de implementación, seguimiento y/o evaluación de la política?

Conoce de normatividad interna (circulares, manuales, instructivos, etc) que se haya generado en torno a la política de Gobierno en línea? Si existe, ¿ se implementa?, ¿se difunde?, ¿se actualiza?.

¿Qué tipo de acciones se han realizado para socializar o difundir los objetivos de la política? Determinar espacios en los que se da dentro de la informalidad.