

Fortalecimiento del Proceso TIC para Implementar la Política de Gobierno Abierto en Funza

Trabajo final presentado por:	Erika Alejandra Contreras Samaca Diego Alcibíades Sánchez Chica Jeferson Andrey Calderón Herrera
Programa:	Especialización en Gerencia pública
Docente:	Helga Ofelia Dworaczek Conde
Fecha:	Febrero 2026

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
1.1 Objetivo General	7
1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Metodología	10
1.3.1 Identificación y Análisis del Problema.....	14
1.3.1.1 Aplicación de la Matriz DOFA.....	15
1.3.1.2 Análisis de las Condiciones Internas y Externas de la Matriz DOFA.	16
1.3.3 Definición de Alcance y Recursos.....	18
2. Identificación y Descripción de un Problema al Interior de la Organización.....	18
2.1 Descripción de la Empresa a Intervenir	18
2.1.1 Misión.....	19
2.1.2 Visión.....	20
2.1.3 Mapa de Procesos	21
2.1.4 Descripción del Proceso a Intervenir.....	22
2.1.5 Descripción del Problema que Presenta el Proceso.....	23
3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema.....	24
3.1 Establecimiento de Objetivos.....	25
3.2 Teoría del Cambio.....	29
3.3 Matriz Resumen (Problema - Causa – Acción – Indicador – Resultado Esperado)	30
3.4 Descripción de la Solución.....	31
3.5 Secuencia de Actividades para la Ejecución de la Solución	33
3.5.1 Fases de las Actividades	34
3.5.2 Estrategias para la Implementación de la Solución	37
3.6 Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución.....	38
4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos	40
4.1 Alcance Final de la Solución.....	41
4.2 Identificación de Responsables de las Actividades para la Ejecución	42
4.3 Cronograma de Ejecución	44
4.4 Presupuesto.....	46
4.5 Análisis de Riesgos que Podrían Afectar la Implementación	50
5. Referencias Bibliográficas.....	51

Listado de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA del proceso de implementación de la política de Gobierno Abierto.	15
Tabla 2. Matriz cruzada de estrategias (FO, DO, FA y DA).	16
Tabla 3. Árbol de problemas del proceso de gestión TIC de la Secretaría General.	23
Tabla 4. Árbol de objetivos de proceso de gestión TIC de la Secretaría General.	26
Tabla 5. Matriz de indicadores para el objetivo general y específicos.	28
Tabla 6. Teoría del cambio aplicada.	30
Tabla 7. Matriz resumen (Problema - Causa - Acción - Indicador - Resultado Esperado).	31
Tabla 8. Fases y actividades priorizadas de la alternativa de solución.	35
Tabla 9. Plan de acción institucional.	37
Tabla 10. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.	39
Tabla 11. Matriz RACI para la identificación de responsabilidades.	43
Tabla 12. Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).....	44
Tabla 13. Presupuesto.	46

Listado de Figuras

Figura 1. Esquema metodológico	13
Figura 2. Mapa de procesos Alcaldía de Funza (Cundinamarca).	21

Resumen

En el marco de la presente investigación–acción, la intervención tiene como propósito proponer acciones orientadas a fortalecer la eficiencia del proceso de Gestión TIC y mejorar la asignación estratégica de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto. Esta apuesta busca responder a las necesidades institucionales identificadas en el diagnóstico, así como contribuir al mejoramiento de la relación entre la Administración Municipal y la ciudadanía. Para alcanzar este propósito, se requiere una asignación adecuada y priorizada de recursos, acompañada de una planeación estructurada que permita definir con claridad los componentes del proceso, las oportunidades de mejora detectadas y los planes de acción correspondientes. La intervención no se limita a la formulación de actividades, sino que incorpora un enfoque estratégico orientado al fortalecimiento sostenible de capacidades institucionales.

La metodología adoptada fue la investigación–acción, la cual permitió comprender integralmente el funcionamiento del proceso de Gestión TIC y su articulación con el modelo de Gobierno Abierto. Este enfoque facilitó no solo la identificación de brechas y la formulación de mejoras, sino también la observación crítica del contexto institucional y la implementación de ajustes progresivos orientados a la mejora continua.

En consecuencia, el estudio se orienta al fortalecimiento de las herramientas TIC mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, promoviendo mayores niveles de transparencia, acceso a la información y participación ciudadana, y consolidando una relación más efectiva entre la entidad y la comunidad.

Palabras clave: Gobierno abierto, presupuesto, Tic, Secretaria general, comunidad.

Abstract

Within the framework of this action research study, the intervention aims to propose strategic actions intended to enhance the efficiency of the ICT Management process and improve the allocation of resources dedicated to the implementation of the Open Government public policy within the Municipal Administration of Funza. This initiative seeks to address the institutional needs identified during the diagnostic phase, while simultaneously contributing to the strengthening of the relationship between the local government and the community.

Achieving this objective requires the adequate prioritization and allocation of financial and technological resources, supported by a structured and systematic planning process that clearly defines operational components, identified areas for improvement, and corresponding action plans. The intervention therefore transcends the mere formulation of activities, adopting a strategic approach focused on the sustainable strengthening of institutional capacities.

The methodology adopted was action research in its diagnostic–intervention modality, which enabled a comprehensive understanding of the ICT Management process and its articulation with the Open Government framework. This approach not only facilitated the identification of institutional gaps and the formulation of improvement actions, but also promoted critical reflection and continuous adjustment throughout the implementation process, fostering iterative organizational learning.

Consequently, the study is oriented toward strengthening ICT tools through the efficient use of available resources, thereby promoting higher levels of transparency, access to public information, and citizen participation. Ultimately, the intervention contributes to consolidating a more effective, accountable, and citizen-centered public administration at the municipal level.

Keywords: Open government, budget, ICT, Secretary General, community.

1. Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de la limitada capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza (Cundinamarca) para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto, permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

En este sentido, como lo indica Vidal y Rivera (2007), la investigación – acción va acompañada con problemas actuales sociales, los cuales su deseo, es que se generen cambios positivos dentro de lo que se observó. Esta es razón para visibilizar y proponer una solución al problema que se detectó en la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza, el cual está impactando a la ciudadanía, debido a que no se están gestionando los recursos suficientes para implementar y mantener una política pública de Gobierno Abierto, que facilite el acceso libre a la información pública, genere transparencia en la gestión y devuelva la confianza del ciudadano hacia la entidad.

En el marco del Gobierno Abierto, la formulación e implementación de políticas públicas exige la consolidación de un engranaje institucional que garantice la interacción efectiva entre la Administración Municipal y la ciudadanía. Este enfoque no solo fortalece la transparencia, sino que también permite avanzar hacia una rendición de cuentas objetiva, participativa y orientada a la generación de valor público. Si bien la entidad cuenta con herramientas tecnológicas como los

sistemas documentales Orfeo, SINFA y KAWAK, estas resultan insuficientes para soportar de manera integral el proceso de Gestión TIC requerido para una implementación robusta del Gobierno Abierto.

En la Alcaldía Municipal de Funza, la Secretaría General lidera el proceso de Gestión TIC; sin embargo, se evidencia una limitada priorización estratégica de este componente, reflejada en la ausencia de acciones sistemáticas orientadas a mejorar la prestación de servicios tecnológicos y a facilitar la interacción digital entre la comunidad y la entidad. Esta situación incide directamente en la eficiencia administrativa y en la capacidad institucional para fortalecer la transparencia y la participación ciudadana.

El análisis DOFA permitió identificar vacíos estructurales relacionados con la proyección de recursos, la planeación tecnológica y la articulación interdependencias, factores que restringen la consolidación de un modelo efectivo de Gobierno Abierto. Asimismo, los resultados de desempeño institucional en el componente de orientación de servicios tecnológicos a la ciudadanía para el año 2025 evidencian una calificación del 50 sobre 100, lo que confirma la necesidad de fortalecer la inversión y planificación estratégica en TIC.

En este contexto, se plantea una intervención con un horizonte aproximado de nueve meses, orientada a articular dependencias institucionales, optimizar la gestión normativa y presupuestal, y consolidar estrategias de política pública que permitan superar las brechas identificadas. Esta propuesta no solo aborda las dificultades actuales en materia tecnológica, sino que también busca mejorar los indicadores institucionales y fortalecer la capacidad organizacional.

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las entidades públicas deben disponer de recursos adecuados para garantizar servicios de calidad a la ciudadanía, incluyendo infraestructura tecnológica eficiente (Función Pública, 2021, p. 36). En este sentido, la

presente propuesta se alinea con los lineamientos del MIPG, promoviendo la modernización tecnológica como condición habilitante para generar eficiencia, reducir tiempos de respuesta y consolidar una gestión pública orientada a resultados y valor público.

1.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue:

Fortalecer la gestión TIC de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para optimizar la asignación y administración de recursos destinados a la política pública de Gobierno Abierto, con el propósito de mejorar su implementación.

La intervención se orientó no sólo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

1.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Elaborar, en la primera semana, una matriz DOFA que analice indicadores de gestión, procedimientos, articulación entre dependencias, gestión de recursos e infraestructura tecnológica para determinar la causa raíz al problema de la Secretaría General.
2. Formular, en la segunda semana, un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la alternativa de solución diseñada desde la aplicación de la metodología del Marco Lógico

3. Definir, en la tercera semana, un esquema operativo de implementación que incluya responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

1.3 Metodología

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque de investigación–acción en su modalidad diagnóstica–interventiva, debido a que la problemática identificada en la Secretaría General del municipio de Funza no requería únicamente caracterización y diagnóstico, sino transformación operativa en un contexto institucional real. Este enfoque resultó pertinente porque permitió integrar el análisis de la capacidad institucional con la implementación progresiva de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de la gestión de recursos asociados a la implementación de una política pública de Gobierno Abierto.

A diferencia de un diseño exclusivamente descriptivo o evaluativo, la investigación–acción posibilita la intervención directa sobre los procesos organizacionales mientras se produce conocimiento aplicado, garantizando retroalimentación continua y ajuste estratégico de las acciones implementadas. Esta cualidad de la investigación–acción tiene estrecha relación con la característica que Stringer, 2014 le atribuye, y es su naturaleza cíclica, estructurada en fases iterativas de planificación, acción, observación y reflexión. Cada ciclo genera aprendizajes que retroalimentan el proceso, haciendo posible ajustar las estrategias y profundizar en el entendimiento del problema. En el caso de la Secretaría General de Funza, el problema estaba asociado a dinámicas administrativas internas, coordinación con otras secretarías y prácticas de gestión. Esto requirió un método participativo que involucra a los funcionarios y contratistas en la identificación de causas, priorización de soluciones y validación de resultados.

En este sentido, la modalidad diagnóstica–interventiva permitió desarrollar un ciclo reflexivo estructurado (diagnóstico, planificación, acción y evaluación), asegurando coherencia entre el análisis de la situación inicial y la alternativa implementada. Asimismo, favoreció la apropiación institucional de las mejoras propuestas, incrementando la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Una de las principales limitaciones fue el acceso restringido a información primaria proveniente de funcionarios y contratistas de la Secretaría General respecto al desarrollo del proceso TIC. Esta situación limitó la posibilidad de profundizar en la obtención de líneas de base para la formulación de objetivos, percepciones internas, dinámicas de gestión y criterios para la toma de decisiones, lo cual pudo reducir el nivel de detalle del diagnóstico inicial.

Como consecuencia, se priorizó el uso de información secundaria disponible en el sitio web de la Alcaldía de Funza y en fuentes oficiales como el DNP y Función Pública, aunque restringió el análisis de información mucho más actualizada y formalmente registrada en bases de datos propias de la Secretaría General. Para mitigar este impacto, se completó la revisión documental con observación directa del desarrollo del proceso de gestión TIC y sus procedimientos asociados, permitiendo contrastar la información publicada con la práctica operativa.

Si bien la limitación no afectó la viabilidad de la intervención, sí delimitó el alcance del análisis en términos de profundidad cualitativa, orientando los resultados hacia una mejora estructural y procedimental más que hacía transformaciones de cultura organizacional.

Para asegurar la validez de la información obtenida, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección y análisis de información.

Técnicas de recolección de información

1. Revisión documental: se accedió a los sitios web de la Alcaldía Municipal de Funza (<https://www.funza-cundinamarca.gov.co>); Departamento Nacional de Planeación (DNP) (Visor de Medición de Desempeño Municipal), y Función Pública (Resultados Medición del Desempeño Institucional).
2. Observación directa: a través del seguimiento del proceso y procedimientos TIC de la Secretaría General del municipio por uno de los miembros del equipo de estudiantes.

Técnicas de análisis de información

1. Matriz de análisis (DOFA) y Matriz del Marco Lógico para sistematizar información diagnóstica y evaluar el problema central con sus causas y efectos, la relación entre medios directos y la construcción de objetivos del proyecto empleando el método SMART y la relación de medios indirectos con la alternativa de solución.
2. El uso de la matriz RACI para la definición de roles y responsabilidades dentro de la alternativa de solución seleccionada.

Justificación metodológica

La elección de la investigación-acción se sustenta en que los objetivos del proyecto buscan aumentar la capacidad de la Secretaría General de la Administración municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto.

Esta metodología permite conectar los objetivos específicos con acciones prácticas, generando evidencia de resultados en tiempo real y ajustando estrategias según las necesidades de la Secretaría General de Funza. Así, se asegura que los objetivos se abordan de manera real, participativa y medible, maximizando el impacto de la intervención.

Rol de los actores institucionales

Funcionarios de la Secretaría General tuvieron un papel activo en las siguientes etapas del proyecto: 1) Identificación del problema, aportando información sobre procesos, limitaciones y necesidades. 2) Diseño de la solución, validando alternativas, priorizando acciones y sugiriendo el horizonte del proyecto.

El equipo de estudiantes se encargó de orientar y apoyar en las etapas del proyecto, para asegurar que las acciones fueran viables, coherentes con la capacidad institucional y alineadas con los objetivos general y específicos del proyecto. La aplicación de los conceptos aprendidos y practicados en el programa de especialización en gerencia pública fueron fundamentales para hacer una orientación y apoyo más efectiva.

A continuación, se presenta un esquema metodológico que sintetiza las fases desarrolladas en la investigación–acción, evidenciando la articulación entre diagnóstico, formulación, implementación y evaluación de la solución propuesta.

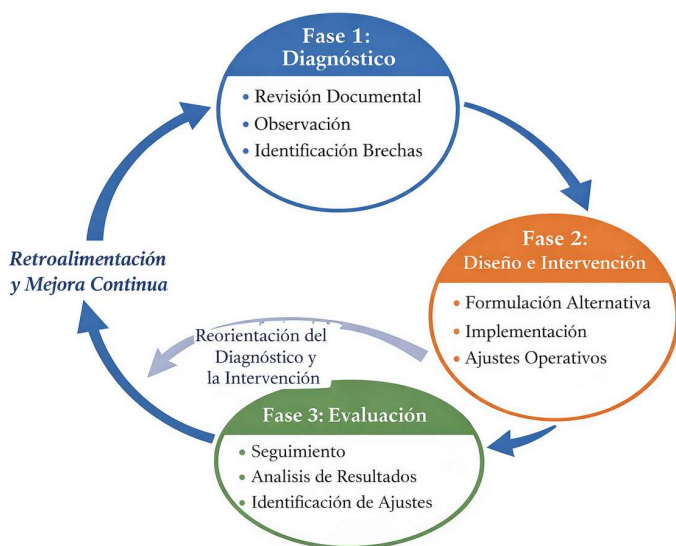


Figura 1. Esquema metodológico.

1.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis del proceso TIC realizado por la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectan el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la Secretaría.

La metodología utilizada para la identificación y análisis del problema fue la aplicación de la matriz DOFA. Esta metodología permitió analizar de manera sistemática las condiciones internas (debilidades y fortalezas) y factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la asignación y gestión de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto en la Administración Municipal de Funza.

A partir de este análisis, se identificaron debilidades institucionales relacionadas con la planificación, asignación y ejecución de recursos, así como factores externos que condicionan el desempeño del proceso. La interrelación de estos elementos facilitó la identificación de causas raíz, efectos y puntos críticos, permitiendo formular el problema de investigación como una limitación en la capacidad institucional para fortalecer la transparencia y la relación entre la ciudadanía y la administración municipal.

1.3.1.1 Aplicación de la Matriz DOFA.

Tabla 1.

Matriz DOFA del proceso de implementación de la política de Gobierno Abierto.

Condiciones internas	Condiciones externas
Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
El mapa de procesos de la organización describe procesos y procedimientos documentados y con enfoque al ciudadano. La entidad cuenta con servicio hosting para copias de seguridad del software aplicativo (SINFA, KAWAK y ORFEO). Cuenta con herramientas TICS para almacenamiento de información en la nube (Alcaldía Municipal de Funza, 2025). La entidad cuenta con una guía de Lenguaje Claro que está disponible para todos los servidores públicos (Alcaldía Municipal de Funza, 2025).	Articulación de todas las secretarías de despacho en torno a una política de gobierno abierto. Aprovechamiento de herramientas colaborativas para la disminución de tiempos de respuesta y apoyo al programa de cero papel (Alcaldía Municipal de Funza, 2025). Gestión de recursos a partir de la articulación del Plan Nacional de Desarrollo, Departamental y municipal para proyectos TICs. Aplicación de encuestas de satisfacción frente a los servicios prestados por la entidad para implementar acciones de retroalimentación.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Baja calificación en resultados de desempeño institucional referentes a la prestación de servicios ciudadanos digitales y uso de la analítica institucional para la toma de decisiones (Función Pública, 2025). Los indicadores de gestión describen una baja movilización y ejecución de recursos propios del municipio en sectores de desarrollo como: Tecnologías de la información y las comunicaciones, Ciencia, tecnología e innovación e Información estadística. Los resultados en la variable de gobierno abierto y transparencia se debieron sólo a las actividades de rendición de cuentas y el servicio al ciudadano. La variable de organización de la información apenas estuvo por encima de 50 puntos (DNP, 2025). Alto grado de obsolescencia en la infraestructura tecnológica de las dependencias de la Organización	El retiro de la certificación de calidad por no establecer acciones de mejora efectivas que minimicen la ocurrencia de incumplimiento legal en la atención a las PQRS (Alcaldía Municipal de Funza, 2025) Desinformación de la comunidad por falta de implementación de herramientas tecnológicas de comunicación que faciliten los trámites y servicios. Pérdida y desorganización de la información por deficiencias en equipos y sistemas de almacenamiento y procesamiento. Complejidad normativa y regulatoria que sobrepasa capacidades técnicas locales y generan riesgo de sanciones por incumplimiento de obligaciones de transparencia.

(Alcaldía Municipal de Funza, 2025).	
Hay brechas cognitivas para el uso de herramientas TIC (Alcaldía Municipal de Funza, 2025).	

Fuente: elaboración propia con información tomada de Función Pública (2025), Alcaldía Municipal de Funza (2025) y DNP (2025). **Nota:** el cuadro describe las condiciones internas y externas del municipio de Funza para la implementación de la política de gobierno abierto.

Tabla 2.

Matriz cruzada de estrategias (FO, DO, FA y DA).

Estrategia	Orientación estratégica
FO	Aprovechar los procesos documentados, herramientas TIC existentes y articulación intersecretarial para fortalecer la implementación digital alineada con los planes de desarrollo.
DO	Gestionar recursos externos y articular planes nacional, departamental y municipal para superar brechas tecnológicas y fortalecer capacidades institucionales.
FA	Utilizar sistemas de respaldo, lenguaje claro y procesos estandarizados para mitigar riesgos normativos y mejorar la transparencia.
DA	Modernizar infraestructura tecnológica y fortalecer competencias digitales para reducir el riesgo de sanciones, pérdida de información y bajo desempeño institucional.

Fuente: elaboración propia.

1.3.1.2 Análisis de las Condiciones Internas y Externas de la Matriz DOFA. El análisis de la matriz DOFA permitió identificar no solo condiciones favorables y limitantes, sino patrones estructurales que inciden directamente en la capacidad institucional de la Secretaría General. Si bien los cruces FO y FA evidencian la existencia de herramientas formales y oportunidades de articulación interinstitucional, estas condiciones por sí solas no garantizan resultados sostenibles sin una base sólida de gestión estratégica de recursos.

El cruce DO revela brechas internas que impiden capitalizar oportunidades externas, particularmente en materia de inversión TIC y fortalecimiento de competencias digitales. Sin embargo, es el cruce DA el que concentra el mayor nivel de riesgo institucional, al evidenciar la

convergencia entre debilidades estructurales y crecientes exigencias normativas en transparencia, gestión documental y desempeño digital.

Esta interacción crítica no solo limita el desarrollo de la política pública de Gobierno Abierto, sino que expone a la Administración Municipal a riesgos de bajo desempeño institucional, posibles sanciones regulatorias y pérdida de eficiencia en la gestión pública.

En consecuencia, el análisis estratégico permite priorizar como problema central la limitada capacidad para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto, dado que esta restricción opera como causa transversal que condiciona el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades.

Desde una perspectiva de gestión pública municipal, esta situación implica la necesidad de fortalecer la planeación estratégica de recursos, modernizar la infraestructura tecnológica y consolidar capacidades organizacionales que permitan cumplir estándares de transparencia, eficiencia y gobierno digital. Por tanto, la intervención se orienta al cierre de brechas estructurales en capacidades tecnológicas y presupuestales, como condición necesaria para mejorar el desempeño institucional y garantizar sostenibilidad en la implementación del modelo de Gobierno Abierto.

1.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado en la Secretaría General de Funza. Esta etapa incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitará el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

1.3.3 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalla los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. Identificación y Descripción de un Problema al Interior de la Organización

2.1 Descripción de la Empresa a Intervenir

La Administración Municipal de Funza (Cundinamarca) se organiza a partir del despacho de la Alcaldía como máxima autoridad ejecutiva, apoyada en secretarías, oficinas asesoras, gerencias y direcciones responsables de la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales. Esta estructura permite la distribución funcional de responsabilidades y la coordinación institucional para el cumplimiento de los objetivos del gobierno local (Alcaldía Municipal de Funza, 2025).

Las distintas dependencias gestionan procesos estratégicos, misionales y de apoyo relacionados con la planeación institucional, la gestión administrativa y financiera, el desarrollo social, la gestión ambiental, la infraestructura, la seguridad y la convivencia ciudadana, así como las tecnologías de la información y las comunicaciones. Dichos procesos se articulan con el Plan de Desarrollo Municipal y los planes de desarrollo institucional y sectorial para orientar la acción administrativa en el territorio (Alcaldía Municipal de Funza, 2025).

En la prestación de servicios a la ciudadanía, la Administración Municipal de Funza ofrece trámites, programas y servicios orientados al acceso a derechos, la atención al ciudadano, la

participación ciudadana y la provisión de información pública. Estos servicios se prestan mediante canales presenciales y digitales, en cumplimiento de los principios de transparencia y acceso a la información.

2.1.1 Misión

Según la alcaldía Municipal de Funza Cundinamarca (2025), la misión institucional define el propósito fundamental de la entidad y orienta su gestión hacia el bienestar de la comunidad. En el caso de la Alcaldía de Funza, establece el compromiso de promover un territorio sostenible, equitativo y seguro, garantizando oportunidades y derechos para todos sus habitantes. Esta se describe de la siguiente manera:

La Alcaldía de Funza promueve un territorio sostenible, equitativo y seguro, donde sus habitantes tengan acceso a oportunidades, servicios y condiciones propicias para su desarrollo pleno, conforme a la garantía de sus derechos.

Sin embargo, en relación con el problema identificado se evidencia una limitada capacidad institucional en la asignación y gestión eficiente de los recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto, lo cual restringe el fortalecimiento de la transparencia y la relación entre la ciudadanía y la administración municipal. Esta situación genera una brecha entre lo establecido en la misión y la realidad del proceso, especialmente en lo relacionado con el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

En este sentido, fortalecer el proceso de Gestión TIC y mejorar la gestión de los recursos se convierte en una acción estratégica para alinear la misión institucional, garantizando que los principios de sostenibilidad, equidad, transparencia y garantía de derechos se materialicen de manera efectiva en la gestión pública del municipio.

2.1.2 Visión

La visión de la Alcaldía Municipal de Funza Cundinamarca (2025) proyecta el rumbo y las metas que la entidad aspira alcanzar en el futuro. Funza establece el compromiso de consolidarse como un referente nacional mediante el desarrollo sostenible, la innovación y una gestión pública transparente y eficiente. Esta visión se describe de la siguiente manera:

Para 2034, Funza será un referente nacional por su planificación urbana responsable, robusto sistema educativo, tejido social participativo, posicionamiento cultural y deportivo, desarrollo económico competitivo y la conservación de su riqueza natural; aplicando principios de innovación, rigurosa transparencia y eficiencia administrativa.

No obstante, el problema identificado evidencia una limitada capacidad institucional en la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto, situación que afecta directamente los principios de transparencia e innovación establecidos en la visión. Las debilidades en la gestión del proceso TIC y en la articulación institucional dificultan el acceso oportuno a la información, la rendición de cuentas y la consolidación de un tejido social participativo.

En este sentido, la existencia de esta problemática representa un obstáculo para el cumplimiento de la visión proyectada para 2034. Por ello, fortalecer el proceso de Gestión TIC y optimizar la gestión de recursos se convierte en una acción estratégica que permitirá alinear la práctica institucional con la visión, promoviendo una administración más moderna, eficiente y cercana a la ciudadanía.

De otro lado, aunque el mapa incluye la evaluación y la rendición de cuentas como parte del ciclo institucional, no se evidencia claramente cómo la información digital alimenta estos procesos. Esto puede generar una brecha entre lo que se plantea en el diseño institucional y lo que realmente ocurre en la práctica. También se observa que, aunque se mencionan las necesidades de los ciudadanos, no se muestran de manera explícita mecanismos digitales de participación.

2.1.4 Descripción del Proceso a Intervenir

La Administración Municipal de Funza, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), organiza su funcionamiento a través de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Dentro de esta estructura, el proceso de Gestión TIC cumple un papel transversal en todas las secretarías y dependencias de la administración, ya que brinda soporte tecnológico a toda la entidad. Este proceso es fundamental para garantizar la eficiencia administrativa, fortalecer la transparencia, optimizar la gestión documental, facilitar el acceso a la información y promover la interacción digital con la ciudadanía.

En el proceso de Gestión TIC, cuya responsabilidad recae en la Secretaría General, describe una limitada capacidad tecnológica y operativa para apoyar de manera eficiente la implementación de la política pública de gobierno abierto. Esta situación se evidencia en debilidades relacionadas con la digitalización de la información y el manejo adecuado de los sistemas de información, lo que limita la disponibilidad de datos abiertos y de herramientas tecnológicas que faciliten una interacción oportuna, transparente y efectiva con la ciudadanía (Alcaldía Municipal de Funza, 2025).

Esta limitación en el proceso de Gestión TIC afecta directamente la coordinación entre los procesos estratégicos, misionales y de evaluación, ya que las tecnologías de la información son fundamentales para garantizar la rendición de cuentas, realizar el seguimiento a la gestión y al

cumplimiento del Plan de Desarrollo, así como fortalecer la relación entre la Administración Municipal y la ciudadanía. Por esta razón, es necesario fortalecer este proceso mediante una adecuada asignación de recursos, la actualización de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal, con el fin de mejorar la eficiencia institucional y promover una gestión más transparente y participativa.

2.1.5 Descripción del Problema que Presenta el Proceso

Tabla 3.

Árbol de problemas del proceso de gestión TIC de la Secretaría General.

Fin	Deterioro de la gobernanza democrática y de la generación de valor público				
 Efectos indirectos	Desaprovechamiento del potencial de los datos para generar valor público	Debilitamiento de los mecanismos de control ciudadano y veeduría.	Menor incidencia de la ciudadanía en la formulación y ajuste de políticas públicas.	Escaso control social sobre el cumplimiento de metas y compromisos.	Deslegitimación progresiva de la Administración Municipal.
 Efectos directos	Baja disponibilidad de datos abiertos	Dificultad en la rendición de cuentas	Limitada participación ciudadana digital	Débil seguimiento al Plan de Desarrollo por parte de la ciudadanía	Disminución de la confianza ciudadana
 Problema central	Limitada capacidad de la Secretaría General de la Administración municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto				
 Causas directas	Insuficiente asignación de recursos financieros y tecnológicos	Infraestructura tecnológica desactualizada	Falta de capacitación del personal en tecnologías de información	Debilidades en digitalización de la información	Baja articulación entre dependencias
 Causas indirectas	Baja priorización de las TIC dentro de la planeación estratégica institucional.	Restricciones presupuestales para la renovación y	Priorización de funciones operativas sobre procesos	Ausencia de lineamientos claros de gestión	Falta de sistemas de información integrados y compartidos.

		mantenimiento tecnológico.	de aprendizaje continuo.	documental digital.	
--	--	-------------------------------	-----------------------------	------------------------	--

Fuente: elaboración propia con información tomada de la Alcaldía Municipal de Funza. **Nota:** el cuadro describe el árbol de problemas de la Secretaría General como responsable de la gestión TIC, las causas directas e indirectas que sustentan el problema central, así como los efectos directos e indirectos que sustentan el impacto final.

El árbol de problemas evidencia que la limitada capacidad de la Secretaría General para la asignación y gestión eficiente de recursos de Gobierno Abierto responde a un conjunto de causas estructurales interrelacionadas, entre las que se destacan, insuficiente asignación de recursos financieros y tecnológicos, infraestructura tecnológica desactualizada, falta de capacitación del personal en tecnologías de información, debilidades en digitalización de la información, y baja articulación entre dependencias. Estas causas generan efectos directos sobre la eficiencia administrativa, la transparencia y la calidad de los servicios digitales ofrecidos a la ciudadanía.

La estructura de causas identificada permite delimitar con claridad el problema central y orientar estratégicamente la intervención propuesta. En coherencia metodológica, cada causa directa se transforma en un objetivo específico dentro del árbol de objetivos que se describe más adelante, mientras que el problema central se redefine como el objetivo general del plan de acción, garantizando alineación entre diagnóstico y solución.

3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema

En coherencia con el diagnóstico estratégico desarrollado en el capítulo anterior, este apartado estructura el diseño integral de la intervención orientada al fortalecimiento de la capacidad institucional de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza. El capítulo inicia con la definición del objetivo general y específicos que delimitan el alcance y resultados esperados del proceso de mejora.

Posteriormente, se presenta la teoría del cambio, la cual fundamenta la lógica causal de la intervención y explica cómo el fortalecimiento de capacidades tecnológicas, presupuestales y organizacionales puede traducirse en mejoras sostenibles en la gestión TIC y en la implementación de la política pública de Gobierno Abierto. Esta lógica se operacionaliza mediante la matriz Causa–Acción–Resultado–Indicador, que vincula las brechas identificadas con acciones concretas, resultados esperados e indicadores de seguimiento.

Con base en este modelo lógico, se describe la solución propuesta y se organiza la secuencia de actividades necesarias para su ejecución, estructuradas en fases metodológicas y estrategias de implementación. Finalmente, se precisan los recursos requeridos para garantizar la viabilidad técnica y operativa del proceso, asegurando coherencia entre diagnóstico, diseño estratégico y ejecución institucional.

3.1 Establecimiento de Objetivos

A través del árbol de objetivos del proceso de Gestión TIC (Tabla 4), se han establecido el objetivo general y específicos del plan de acción, que se desarrolla más adelante con estrategias y actividades orientadas a solucionar el problema de limitada capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos para la implementación de la política pública de gobierno abierto, con un horizonte de nueve meses.

Tabla 4.

Árbol de objetivos de proceso de gestión TIC de la Secretaría General.

Fin	Fortalecimiento de la gobernanza democrática y de la generación de valor público				
 Fines indirectos	Aprovechamiento del potencial de los datos para generar valor público	Fortalecimiento de los mecanismos de control ciudadano y veeduría	Mayor incidencia de la ciudadanía en la formulación y ajuste de políticas públicas	Mayor control social sobre el cumplimiento de metas y compromisos	Legitimación progresiva de la Administración Municipal
 Fines directos	Alta disponibilidad de datos abiertos	Facilidad para la rendición de cuentas	Masiva participación ciudadana digital	Fuerte seguimiento al Plan de Desarrollo por parte de la ciudadanía	Aumento de la confianza ciudadana
 Objetivo	Aumentar la capacidad de la Secretaría General de la Administración municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto				
 Medios directos	Suficiente asignación de recursos financieros tecnológicos	Infraestructura tecnológica actualizada	Capacitación del personal en tecnologías de información	Fortalezas en digitalización de la información	Alta articulación entre dependencias
 Medios indirectos	Alta priorización de las TIC dentro de la planeación estratégica institucional	Disponibilidad presupuestal para la renovación y mantenimiento tecnológico	Priorización de funciones operativas y de procesos de aprendizaje continuo	Existencia de lineamientos claros de gestión documental digital	Existencia de sistemas de información integrados y compartidos

Fuente: elaboración propia con información tomada de la Alcaldía Municipal de Funza. **Nota:** el cuadro describe el árbol de objetivos de la Secretaría General como responsable de la gestión TIC, los medios directos e indirectos que sustentan el objetivo central, así como los fines directos e indirectos que sustentan el impacto final.

Para la formulación de los objetivos general y específicos se empleó la metodología SMART como herramienta indispensable para la estructuración de objetivos medibles, alcanzables y relevantes en un plazo establecido.

El objetivo general se formula así:

Aumentar, en un periodo de nueve (9) meses, la capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto.

Para el establecimiento de los objetivos específicos se tuvo en cuenta los medios directos identificados en el árbol de objetivos (Tabla 4), toda vez que representan las condiciones inmediatas necesarias para alcanzar el objetivo general:

1. Formalizar la asignación de recursos financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de la política de Gobierno Abierto durante los dos primeros meses de ejecución del plan.
2. Actualizar la infraestructura tecnológica de base para la gestión eficiente de los recursos vinculados a la política de Gobierno Abierto entre los meses dos y cuatro del plan.
3. Fortalecer la coordinación entre secretarías de despacho mediante la implementación de espacios y procedimientos de articulación para la gestión de recursos de Gobierno Abierto entre los meses dos y cuatro del plan.
4. Capacitar al personal de la Secretaría General en el uso de tecnologías de información aplicadas a la gestión de recursos entre los meses cuatro y seis del plan, facilitando la apropiación de herramientas y procedimientos institucionales.
5. Implementar un esquema de digitalización y gestión documental que respalde la política de Gobierno Abierto durante los meses seis a nueve del plan, consolidando la organización y trazabilidad de la información.

Tabla 5.

Matriz de indicadores para el objetivo general y específicos.

Nivel	Objetivo	Indicador (directamente asociado al objetivo)	Línea base (medición inicial)	Meta verificable (9 meses)
General	Aumentar la capacidad institucional para la gestión de recursos de Gobierno Abierto	Índice de capacidad institucional (%)	45% (resultado instrumento diagnóstico aplicado en 2026)	75% (medición con el mismo instrumento al mes 9)
Específico 1	Formalizar la asignación de recursos	% de recursos formalmente asignados frente al total requerido	0% (no existe asignación formal en PEI-POAI)	100% de los recursos requeridos formalmente incorporados
Específico 2	Actualizar infraestructura tecnológica priorizada	% de componentes tecnológicos actualizados	35% (3 de 9 componentes actualizados)	90% de componentes priorizados actualizados
Específico 3	Implementar espacios formales de articulación	Número de espacios formales implementados y documentados	0 espacios formalizados	4 espacios implementados con acta y periodicidad definida
Específico 4	Capacitar al personal responsable	% de funcionarios responsables capacitados	25% (5 de 20 funcionarios)	95% del personal responsable certificado
Específico 5	Implementar esquema de digitalización documental	% de documentos estratégicos digitalizados	15% (30 de 200 documentos priorizados)	90% de documentos priorizados digitalizados

Fuente: elaboración propia.

Los porcentajes definidos como línea base y meta fueron determinados a partir del diagnóstico inicial, la revisión documental y la información proporcionada por la Secretaría General del estado actual de los procesos financieros, tecnológicos y administrativos relacionados con la política de Gobierno Abierto.

Las metas se establecieron considerando la capacidad operativa de la Secretaría General, el horizonte de ejecución de nueve (9) meses y la naturaleza de cada intervención. Las acciones administrativas contemplan metas del 100%, al depender principalmente de decisiones internas; mientras que los procesos de fortalecimiento institucional y tecnológico proyectan metas entre el 75% y 95%, reconociendo la necesidad de implementar una alternativa de solución progresiva y teniendo en cuenta las limitaciones existentes al interior de la entidad.

De esta manera, los porcentajes propuestos son razonables, medibles y coherentes con la capacidad real de la Secretaría General para lograr mejoras en la gestión de recursos asociados a la política de Gobierno Abierto.

3.2 Teoría del Cambio

La teoría del cambio formulada para esta intervención parte del reconocimiento de que la limitada capacidad para asignar y gestionar eficientemente recursos TIC no constituye un problema aislado, sino el resultado de brechas estructurales en planificación, inversión tecnológica y fortalecimiento de competencias institucionales. En este sentido, el modelo propuesto establece que el mejoramiento sostenible del desempeño en Gobierno Abierto depende, en primer lugar, del fortalecimiento progresivo de capacidades organizacionales y presupuestales, las cuales actúan como condiciones habilitantes para optimizar la gestión digital.

La secuencia causal planteada: acciones estratégicas, productos institucionales, resultados operativos e impacto en desempeño, no responde únicamente a una lógica de ejecución, sino a una priorización deliberada de factores estructurales identificados en el diagnóstico. De esta manera, la teoría del cambio permite fundamentar la intervención como una respuesta estratégica orientada a modificar las condiciones que limitan la eficiencia institucional, garantizando coherencia entre el análisis causal previo y los resultados esperados.

Tabla 6.

Teoría del cambio aplicada.

Nivel de Cambio	Descripción	Indicadores Clave	Supuestos
Impacto	Mejora sostenible del desempeño institucional en la implementación de la política pública de Gobierno Abierto en el municipio	Incremento en indicadores de desempeño digital y transparencia	Compromiso institucional continuo y estabilidad normativa
Resultado	Fortalecimiento de la capacidad de la Secretaría General para asignar y gestionar eficientemente recursos TIC	Aumento en ejecución presupuestal TIC y cumplimiento de metas digitales	Asignación oportuna de recursos y respaldo directivo
Productos	1. Plan estratégico TIC ajustado. 2. Infraestructura tecnológica actualizada. 3. Funcionarios con competencias digitales fortalecidas. 4. Procedimientos estandarizados y articulados	Número de instrumentos adoptados. Capacitaciones realizadas. Procesos formalizados	Participación activa de funcionarios y disponibilidad técnica
Acciones Estratégicas	Diagnóstico técnico, formulación de plan de fortalecimiento, capacitación, modernización tecnológica y articulación interinstitucional	Actividades ejecutadas según cronograma	Coordinación intersecretarial efectiva
Problema Central	Limitada capacidad para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto	Línea base diagnóstica	Acceso a información institucional suficiente

Fuente: elaboración propia.

3.3 Matriz Resumen (Problema - Causa – Acción – Indicador – Resultado Esperado)

Con el propósito de asegurar coherencia entre el diagnóstico y la solución propuesta, se presenta la siguiente matriz resumen estructural, la cual relaciona sistemáticamente el problema

central, sus causas, las acciones definidas, los indicadores de seguimiento y los resultados esperados. Esta herramienta permite visualizar de manera integrada la lógica de intervención y garantizar la trazabilidad del proyecto.

Tabla 7.

Matriz resumen (Problema - Causa - Acción - Indicador - Resultado Esperado).

Problema central	Causa estructural	Acción estratégica	Indicador	Resultado esperado
Limitada capacidad de la Secretaría General de la Administración municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de gobierno abierto	Ausencia de formalización normativa y presupuestal	Incorporación en PEI y POAI y planificación desde COMFIS	% de recursos requeridos formalmente asignados	Recursos institucionalizados y disponibles
	Infraestructura tecnológica obsoleta	Actualización de equipos, servidores y sistemas	% de sistemas y terminales actualizados	Mejora en capacidad operativa digital
	Falta de procedimiento formal de coordinación	Implementación de espacios y protocolos de articulación	Número de espacios implementados	Coordinación institucional fortalecida
	Limitada capacitación del talento humano	Capacitación en herramientas de gobierno digital	% de funcionarios capacitados	Mejora en apropiación tecnológica
	Ausencia de protocolo digital formal	Diseño y adopción del protocolo de gestión documental	% de avance en diseño y adopción	Información organizada y trazable

Fuente: elaboración propia.

3.4 Descripción de la Solución

La solución combina acciones estratégicas para fortalecer la capacidad de la Secretaría General en la asignación y gestión de recursos de Gobierno Abierto. Integra acciones sobre los medios indirectos identificados (Tabla 4): la alta priorización de las TIC en la planeación institucional se aborda mediante la incorporación del eje de Gobierno Abierto en el plan estratégico; la disponibilidad presupuestal se apoya en la reorientación interna de rubros existentes; la priorización de funciones operativas se ejecuta con mapeo y simplificación de procesos críticos;

la gestión documental digital se mejora mediante la adopción de protocolos internos simplificados; y la existencia de sistemas de información integrados se garantiza con el diseño de tableros de control para seguimiento de recursos.

Estas acciones en conjunto estructuran una alternativa de solución fundamentada en el fortalecimiento de la gestión institucional de Gobierno Abierto mediante su incorporación normativa y presupuestal, la simplificación de procesos críticos, la digitalización documental y la implementación de un sistema interno de seguimiento a la ejecución de recursos.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2016), en el marco de la Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, citado por Pardo y Bonilla (2023), definió el Gobierno Abierto 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, centrandose 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 (p.54).

La anterior definición es importante porque posiciona el Gobierno Abierto como un modelo de gestión pública, que para el caso de la Alcaldía Municipal de Funza y todas sus dependencias, le aportaría al fortalecimiento de su legitimidad institucional ante el ciudadano, la implementación de políticas públicas con mayor calidad e impacto y muy especialmente, integrar al ciudadano como eje central del proceso gubernamental.

Un punto de partida crucial hacia la obtención de una política pública de Gobierno Abierto es la implementación de las TICs. Estas juegan un papel fundamental en la promoción del Gobierno Abierto, facilitan el acceso a la información pública, la interacción entre ciudadanos y gobiernos, y la co-creación de servicios públicos. Esto es particularmente relevante en contextos donde la infraestructura digital es robusta y accesible (Castillo & Recalde, 2024).

La implementación de la solución propuesta se materializa a través de entregables concretos alineados con cada objetivo específico:

- ✓ La formalización de la asignación de recursos se evidencia mediante la expedición de los actos administrativos correspondientes y la matriz de asignación presupuestal y tecnológica.
- ✓ La actualización de la infraestructura tecnológica se concreta con el inventario actualizado de equipos y software, así como los soportes de adquisición o mejora de los componentes priorizados.
- ✓ Para el fortalecimiento de la coordinación intersecretarial, se contará con un procedimiento formal de articulación aprobado y las actas de los espacios de trabajo realizados.
- ✓ El proceso de capacitación se respalda con el plan ejecutado, los registros de asistencia y los resultados de evaluación de conocimientos.
- ✓ Finalmente, la implementación del esquema de digitalización y gestión documental se reflejará en el protocolo institucional adoptado y en el repositorio digital organizado con los documentos priorizados, garantizando trazabilidad y acceso oportuno a la información.

3.5 Secuencia de Actividades para la Ejecución de la Solución

El desarrollo de las actividades para la ejecución de la propuesta se plantea en un periodo de nueve (9) meses, teniendo en cuenta la naturaleza institucional de la intervención. Esta propuesta requiere realizar ajustes normativos, presupuestales y procedimentales, los cuales necesitan coordinación entre las diferentes secretarías de la Administración Municipal y tiempos administrativos adecuados para su correcta ejecución.

Este plazo permite llevar a cabo de manera organizada un proceso completo que incluye la formalización de la estrategia, su implementación progresiva, el seguimiento constante y la

evaluación de los resultados obtenidos. De esta forma, se asegura la viabilidad del proyecto sin extender innecesariamente su duración, garantizando que las acciones propuestas puedan desarrollarse de acuerdo con las dinámicas y capacidades institucionales de la Administración Municipal mediante la Secretaría General.

3.5.1 Fases de las Actividades

Para aumentar, en un periodo de nueve (9) meses, la capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto, se plantea una alternativa de solución con cinco fases y actividades priorizadas por su aporte estratégico y alcance dentro del horizonte. La implementación de la alternativa se desarrolla de manera escalonada, facilitando su trazabilidad, control y evaluación de resultados.

Las cinco fases metodológicamente se articulan con el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), garantizando coherencia entre planificación normativa y financiera, ejecución operativa, seguimiento mediante indicadores y ajustes orientados a la mejora continua institucional. Las actividades de verificación y actuación son transversales en las cinco fases a través del establecimiento de indicadores de éxito, como se describe en la tabla 8.

Tabla 8.

Fases y actividades priorizadas de la alternativa de solución.

Objetivo	Fase	Actividades	Indicador de éxito
Formalizar la asignación de recursos financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de la política de Gobierno Abierto durante los dos primeros meses de ejecución del plan.	Fase 1. Institucionalización normativa y presupuestal (Planear).	Planificar financiera, técnica y operativamente la institucionalización normativa de la política de gobierno abierto desde el Consejo Municipal de Política Fiscal (COMFIS). Elaborar, socializar y expedir el acto administrativo de incorporación de la política de gobierno abierto en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI).	% de recursos requeridos formalmente asignados
Actualizar la infraestructura tecnológica de base para la gestión eficiente de los recursos vinculados a la política de Gobierno Abierto entre los meses dos y cuatro del plan.	Fase 2. Fortalecimiento tecnológico (Hacer)	Actualizar equipos, servidores y sistemas de información necesarios para la publicación de datos abiertos.	
Fortalecer la coordinación entre secretarías de despacho mediante la implementación de espacios y procedimientos de articulación para la gestión de recursos de Gobierno Abierto entre los meses dos y cuatro del plan.	Fase 3. Articulación para la gestión (Hacer).	Implementar espacios y procedimientos de articulación para la gestión de recursos de Gobierno Abierto.	% de terminales, servidores y sistemas de información actualizados y con licencias vigentes

Objetivo	Fase	Actividades	Indicador de éxito
Capacitar al personal de la Secretaría General en el uso de tecnologías de información aplicadas a la gestión de recursos entre los meses cuatro y seis del plan, facilitando la apropiación de herramientas y procedimientos institucionales.	Fase 4. Fortalecimiento del talento humano (Hacer).	Capacitar al personal de la Secretaría General en herramientas de gobierno digital.	Número de espacios y procedimientos de articulación implementados
Implementar un esquema de digitalización y gestión documental que respalde la política de Gobierno Abierto durante los meses seis a nueve del plan, consolidando la organización y trazabilidad de la información.	Fase 5. Gestión documental digital (Planear).	Diseñar y adoptar el protocolo para optimizar los procesos de digitalización y gestión documental.	% de funcionarios y contratista capacitados de la Secretaria General

Fuente: elaboración propia.

Hitos y condiciones

La secuencia de fases responde a una lógica de dependencia progresiva en la que la institucionalización normativa y presupuestal actúa como condición estructural habilitante de toda la intervención, al asegurar respaldo jurídico y financiero.

A partir de esta base, el fortalecimiento tecnológico configura la capacidad material necesaria para la gestión eficiente de la información y los recursos, mientras que la articulación intersecretarial introduce un componente de gobernanza que reduce riesgos de fragmentación y favorece la coordinación institucional.

El fortalecimiento del talento humano opera como condición funcional para la apropiación efectiva de las herramientas implementadas, evitando que la modernización se limite al plano instrumental.

Finalmente, la digitalización y gestión documental consolida el proceso, integrando las capacidades normativas, técnicas y organizacionales desarrolladas.

3.5.2 Estrategias para la Implementación de la Solución

En la siguiente tabla se describe el plan de acción institucional que se ha establecido para aumentar, en un periodo de nueve (9) meses, la capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto. El plan se compone de cinco estrategias articuladas con los objetivos específicos de la alternativa de solución. Para cada estrategia se ha definido su actividad, responsables, duración estimada e indicadores verificables de éxito, facilitando de esta manera su trazabilidad, control y evaluación de resultados.

Tabla 9.

Plan de acción institucional.

Estrategia	Actividades principales	Responsable	Duración estimada dentro de los 9 meses	Indicador de éxito
1. Institucionalización normativa y presupuestal	Planificar financiera técnica y operativamente la institucionalización normativa desde el COMFIS	Sec. Hacienda, Alcalde, Sec. General, Sec. Jurídica, Jefatura de Control Interno	2 meses	% de recursos requeridos formalmente asignados
	Elaborar, socializar y expedir el acto administrativo; incorporación en PEI y POAI	Secretaría General + Jurídica		

Estrategia	Actividades principales	Responsable	Duración estimada dentro de los 9 meses	Indicador de éxito
2. Fortalecimiento tecnológico	Actualizar equipos, servidores y sistemas de información necesarios para la publicación de datos abiertos.	Secretaría General	3 meses	% de terminales, servidores y sistemas de información actualizados y con licencias vigentes
3. Articulación para la gestión	Implementación de espacios y procedimientos de articulación para la gestión de recursos de Gobierno Abierto	Todas las secretarías	3 meses	Número de espacios y procedimientos de articulación implementados
4. Fortalecimiento del talento humano	Capacitar al personal de la Secretaría General en herramientas de gobierno digital.	Ingeniero de planta de la Secretaría General	3 meses	% de funcionarios y contratista capacitados de la Secretaría General
5. Gestión documental digital	Diseñar y adoptar el protocolo para optimizar los procesos de digitalización y gestión documental.	Secretaría General	3 meses	% de avance en el diseño y adopción del protocolo

Fuente: elaboración propia.

3.6 Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución

La ejecución de la solución orientada al fortalecimiento del proceso de Gestión TIC en la secretaría General de la Alcaldía de Funza requiere una adecuada gestión de recursos financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales, por lo que es necesario destinar presupuesto para la modernización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, implementar herramientas digitales que optimicen la gestión documental y la publicación de datos abiertos, y contar con personal capacitado en gobierno digital y seguridad de la información. Asimismo, se requiere el respaldo directivo, la articulación entre dependencias y mecanismos de seguimiento que garanticen

la sostenibilidad de la estrategia, permitiendo consolidar una administración más transparente, eficiente y participativa.

Tabla 10.

Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.

Tipo de Recurso	Descripción	Finalidad
Financieros	Recursos presupuestales destinados a la adquisición, actualización y mantenimiento de equipos de cómputo, servidores, licencias de software, plataformas digitales y sistemas de seguridad informática. Incluyendo inversión en modernización tecnológica y sostenibilidad operativa.	Garantizar la actualización permanente de la infraestructura tecnológica y asegurar la continuidad del servicio.
Tecnológicos	Herramientas y sistemas que soportan la gestión institucional, como sistemas de gestión documental electrónica, plataformas de datos abiertos, almacenamiento en la nube, sistemas de respaldo de información, herramientas de ciberseguridad y canales digitales de atención ciudadana.	Optimizar la digitalización de la información, fortalecer la transparencia y mejorar la interacción digital con la ciudadanía.
Humanos	Personal técnico especializado en tecnologías de la información, así como funcionarios capacitados en gobierno digital, manejo de sistemas de información y seguridad de datos. Incluye procesos de formación continua y actualización profesional.	Mejorar la eficiencia operativa, asegurar el uso adecuado de las herramientas tecnológicas y fortalecer la cultura digital institucional.
Organizacionales	Elementos relacionados con la gestión institucional, como el liderazgo de la alta dirección, la articulación entre dependencias, lineamientos claros de política digital, manuales de procedimiento y mecanismos de seguimiento y evaluación.	Asegurar la correcta implementación de la estrategia y su alineación con la misión, visión y política de gobierno abierto.

Fuente: elaboración propia.

Valores Aproximados:

Tecnológicos: \$158.000.000.

Recursos Humanos: \$83.000.000

De acuerdo a la investigación se concluye que los recursos para la ejecución de la solución en la Secretaría General del municipio de Funza provendrían de las siguientes fuentes:

1. De la utilización de los recursos propios del municipio de Funza.
2. Recursos asignados a la Secretaría General, para el fortalecimiento institucional.

Los recursos ya están contemplados dentro del presupuesto municipal y no es necesario pedir créditos, ni recibir cooperación internacional.

Entre la relación y los resultados esperados, se puede indicar que el uso del presupuesto que se le entrega a la Secretaría General permite adquirir las herramientas tecnológicas necesarias para brindar una solución viable, no solo a esta dependencia, sino a toda la Administración Municipal. Además, se está planteando un diseño y mecanismos que faciliten una participación ciudadana con capacidad para gestionar y solucionar problemáticas. Esto contribuye a una mayor transparencia en la gestión que se está realizando, brinda a la ciudadanía una mayor facilidad para participar en los ajustes de procesos internos de la Administración e incrementa la confianza institucional.

4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos

En este capítulo se define el alcance de la solución propuesta, precisando los límites de la intervención, los objetivos específicos y los resultados esperados, con el fin de asegurar coherencia entre el diagnóstico y las acciones planteadas. Asimismo, se identifican las partes interesadas y los responsables de cada actividad, estableciendo roles claros que faciliten una ejecución coordinada.

Igualmente, se presenta el cronograma de implementación, en el que se organiza la secuencia temporal de las actividades y los hitos clave de seguimiento. Finalmente, se expone el presupuesto requerido, detallando los recursos financieros necesarios y su justificación, con el propósito de garantizar la viabilidad técnica y una gestión eficiente del proyecto.

4.1 Alcance Final de la Solución

La solución propuesta tiene como alcance aumentar, en un periodo de nueve (9) meses, la capacidad de la Secretaría General de la Administración Municipal de Funza para la asignación y gestión eficiente de recursos destinados a la implementación de la política pública de Gobierno Abierto. La intervención se circunscribe al fortalecimiento de capacidades internas de carácter normativo, tecnológico, organizacional y operativo.

Límites funcionales

La intervención se limita a los procesos internos de la Secretaría General relacionados con:

1. Planificación financiera y formalización presupuestal en los instrumentos institucionales;
2. Actualización de infraestructura tecnológica priorizada;
3. Implementación de mecanismos formales de articulación intersecretarial;
4. Capacitación del personal responsable en herramientas de gobierno digital; y
5. Diseño e implementación de un esquema de digitalización y gestión documental.

No se contemplan modificaciones estructurales al organigrama institucional ni reformas normativas de orden municipal distintas a la incorporación administrativa en los instrumentos de planeación existentes.

Exclusiones

La propuesta no incluye la evaluación del impacto de la política de Gobierno Abierto en la ciudadanía, ni intervenciones directas sobre participación ciudadana, transparencia activa externa o percepción pública. Tampoco contempla ampliaciones presupuestales extraordinarias fuera de la vigencia fiscal correspondiente ni procesos de modernización tecnológica integral en otras dependencias municipales.

Resultados concretos

Al finalizar el periodo de ejecución se espera contar con:

1. Asignación presupuestal formalizada e incorporada en el PEI y POAI.
2. Al menos el 90% de los componentes tecnológicos priorizados están actualizados.
3. Cuatro espacios formales de articulación intersecretarial implementados y documentados.
4. 95% del personal responsable está capacitado en herramientas de gobierno digital.
5. 90% de los documentos estratégicos priorizados digitalizados y organizados bajo protocolo institucional.

Estos resultados permitirán incrementar el índice de capacidad institucional del 45% al 75%, evidenciando un fortalecimiento medible en la gestión interna de recursos para la política de Gobierno Abierto.

4.2 Identificación de Responsables de las Actividades para la Ejecución

De acuerdo con lo anterior, se seleccionó la matriz RACI como herramienta metodológica, para definir con mayor precisión las responsabilidades y roles asociados a cada actividad a desarrollar en el presente proyecto. Su aplicación contribuye a ordenar las funciones, clarificar los niveles de participación y fortalecer la gestión institucional en el marco de la Alcaldía Municipal

de Funza, promoviendo una mayor coordinación y eficiencia en la ejecución de las acciones propuestas.

Tabla 11.

Matriz RACI para la identificación de responsabilidades.

	Alcalde	Sec. Hacienda	Secretaria General	Juridica	Control interno	Ingeniero de Planta	Planeación
Planificar financiera técnica y operativamente la institucionalización normativa desde el COMFIS	A	R	C	C	C	I	I
Elaboración, socialización y expedición del acto administrativo; incorporación en PEI y POAI	A	C	R	C	I	I	C
Actualizar equipos, servidores y sistemas de información necesarios para la publicación de datos abiertos.	I	C	A	I	C	R	I
Implementación de espacios y procedimientos de articulación para la gestión de recursos de Gobierno Abierto	A	C	R	C	C	I	A
Capacitar al personal de la Secretaría General en herramientas de gobierno digital.	I	I	A	I	C	R	I
Diseñar y adoptar el protocolo para optimizar los procesos de digitalización y gestión documental.	I	I	A	C	C	R	I

Fuente: elaboración propia.

Con la aplicación de la matriz RACI se identificó a la Secretaría General en el rol de “A” (Accountable), dado que, por su nivel jerárquico y competencia institucional, es la instancia responsable de aprobar y garantizar la adecuada ejecución de las acciones propuestas. Esta herramienta permitió definir con claridad las responsabilidades asignadas a cada actor en el desarrollo de las actividades establecidas, organizadas de manera cronológica, facilitando así la coordinación, el seguimiento y la correcta implementación del plan.

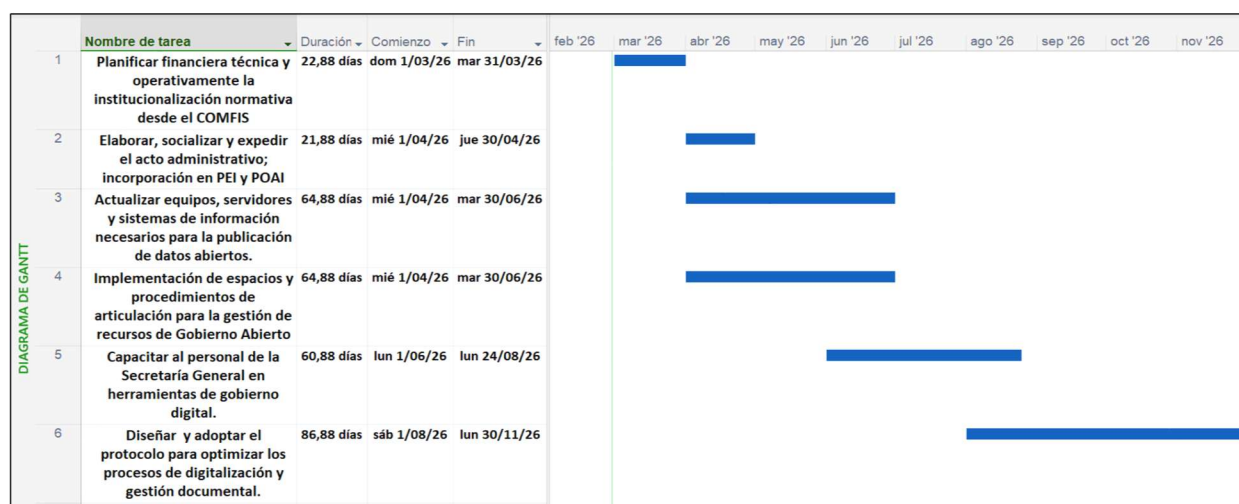
Al realizar una articulación interinstitucional se puede definir quien ejecuta, quien aprueba, a quien se le debe consultar la información y a quién se debe mantener informado. Esto resulta necesario para mantener una comunicación orientada a resultados, cumpliendo con los objetivos de la alternativa de solución. La gobernanza, el control interno y la gestión institucional se fortalecen y legitiman, lo que resulta en una gestión transparente y coherente en la implementación de políticas públicas, como la de Gobierno Abierto.

4.3 Cronograma de Ejecución

Con el fin de garantizar una ejecución organizada y secuencial de las estrategias y actividades propuestas, se estructura el cronograma bajo la metodología de diagrama de Gantt. Este instrumento permite visualizar la distribución temporal de cada actividad dentro del horizonte de nueve meses, identificando actividades dependientes y de ejecución simultánea, y facilita además el seguimiento al cumplimiento de metas.

Tabla 12.

Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).



Fuente: elaboración propia.

Hitos estratégicos del proyecto

Los hitos estratégicos del proyecto se concentran en cinco momentos clave entre marzo y noviembre de 2026. El primero corresponde a la planificación financiera y técnica desde el COMFIS y la posterior expedición del acto administrativo en abril, lo que consolida el hito normativo–presupuestal que habilita formalmente la ejecución. Entre abril y junio se configura el hito de fortalecimiento estructural mediante la actualización tecnológica y la implementación de mecanismos de articulación intersecretarial, ampliando la capacidad técnica y de gobernanza. Posteriormente, la capacitación del personal (junio–agosto) marca el hito de apropiación institucional. Finalmente, el diseño y adopción del protocolo de digitalización (agosto–noviembre) constituye el hito de integración, donde convergen las capacidades desarrolladas y se materializa el cambio organizacional esperado.

Análisis de dependencias críticas

El proyecto presenta una secuencia condicionada en la que la institucionalización normativa y presupuestal actúa como dependencia estructural primaria. A partir de ella se activan el fortalecimiento tecnológico y la articulación intersecretarial, que pueden ejecutarse en paralelo, pero requieren respaldo financiero previo. La infraestructura tecnológica actualizada se convierte en dependencia técnica para la efectividad de la capacitación, mientras que esta última es condición funcional para la adopción del protocolo de digitalización. En consecuencia, la ruta crítica se concentra en la cadena institucionalización → fortalecimiento tecnológico → capacitación → digitalización, ya que retrasos en estos componentes afectarían directamente la consolidación del resultado esperado.

4.4 Presupuesto

El presupuesto del proyecto se estructura con base en las actividades definidas dentro del plan de acción para el fortalecimiento del proceso de Gestión TIC en la Secretaría General de la Alcaldía de Funza, orientado a apoyar la implementación de la política pública de Gobierno Abierto. La estimación presupuestal se realiza considerando los recursos financieros para la modernización tecnológica, fortalecimiento del talento humano, gestión documental digital y acciones de articulación institucional.

La asignación presupuestal se plantea con el principio de eficiencia y austeridad del gasto público, priorizando las inversiones que generen mayor impacto en el fomento de la transparencia, la digitalización de la información y la mejora de los servicios digitales ofrecidos a la ciudadanía. En este sentido, el presupuesto contempla costos asociados a actualización tecnológica, licenciamiento de software, capacitación del personal, diseño de herramientas digitales y actividades de seguimiento y evaluación.

Tabla 13.

Presupuesto.

Rubro del proyecto	Descripción	Código CCPET	Definición CCPET	Nombre código CCPET	Asignación Presupuestal
Servidor institucional	Adquisición de servidor para almacenamiento y procesamiento de información	2.1.2.01.01.003.03.02	Son los gastos asociados a la adquisición de máquinas de escribir o máquinas para procesamiento de datos; calculadoras o máquinas reproductoras de datos; cajas registradoras; cajeros automáticos, entre otras.	Maquinaria de informática y sus partes, piezas y accesorios	\$45.000.000

Rubro del proyecto	Descripción	Código CCPET	Definición CCPET	Nombre código CCPET	Asignación Presupuestal
Equipos de cómputo	Compra o actualización de computadores institucionales	2.1.2.01.01.003.03.02	Son los gastos asociados a la adquisición de máquinas de escribir o máquinas para procesamiento de datos; calculadoras o máquinas reproductoras de datos; cajas registradoras; cajeros automáticos, entre otras.	Maquinaria de informática y sus partes, piezas y accesorios	\$25.000.000
Licenciamiento de software	Adquisición de Sistemas operativos, y licencias de programa de ofimática institucionales	2.1.2.01.01.005.02.03.01	Son los gastos asociados a la adquisición de programas de computación y sus descripciones.	Programas de informática	\$25.000.000
Plataformas digitales y datos abiertos	Implementación o mejora de plataformas tecnológicas para procesos de suministro de la información de interés de la ciudadanía	2.1.2.01.01.005.02.03.01	Son los gastos asociados a la adquisición de programas de computación y sus descripciones.	Programas de informática	\$25.000.000
Seguridad informática	Antivirus corporativo, herramientas de protección y seguridad digital	2.1.2.01.01.005.02.03.01	Son los gastos asociados a la adquisición de programas de computación y sus descripciones.	Programas de informática	\$15.000.000
Almacenamiento y respaldo de información	NAS, discos de respaldo o soluciones de almacenamiento institucional	2.1.2.01.01.003.03.02	Son los gastos asociados a la adquisición de archivos de datos organizados que permiten un acceso eficaz a los recursos y al uso de los datos	Maquinaria de informática y sus partes, piezas y accesorios	\$15.000.000
Capacitación talento humano	Formación y capacitación en gobierno digital y uso de sistemas Tecnologías de información	2.1.2.02.02.008	Son los gastos asociados a la adquisición de servicios de investigación y desarrollo, servicios jurídicos y contables,	Adquisición de bienes y servicios (servicios de capacitación)	\$8.000.000

Rubro del proyecto	Descripción	Código CCPET	Definición CCPET	Nombre código CCPET	Asignación Presupuestal
			servicios de consultoría, servicios de publicidad, servicios de impresión, servicios de telecomunicaciones, servicios de limpieza, servicios de seguridad, servicios de mantenimiento, entre otros.		
Gestión documental digital	Implementación y parametrización de herramientas documentales	2.1.2.01.01.005.02.03.01	Son los gastos asociados a la adquisición de programas de computación y sus descripciones.	Programas de informática	\$8.000.000
Seguimiento y evaluación	Servicios profesionales para monitoreo e indicadores	2.1.2.02.02.02.008	Son los gastos asociados a la adquisición de servicios de investigación y desarrollo, servicios jurídicos y contables, servicios de consultoría, servicios de publicidad, servicios de impresión, servicios de telecomunicaciones, servicios de limpieza, servicios de seguridad, servicios de mantenimiento, entre otros.	Adquisición de bienes y servicios (servicios profesionales) 1 contratista	\$35.000.000
Gestión humana para la Digitalización de procesos	Servicios profesionales para la digitalización de los procesos de información al ciudadano	2.1.2.02.02.02.008	Son los gastos asociados a la adquisición de servicios de investigación y desarrollo, servicios jurídicos y contables, servicios de consultoría, servicios de publicidad, servicios de impresión, servicios de	Adquisición de bienes y servicios (servicios de apoyo 2 contratistas)	. \$ 40.000.000

Rubro del proyecto	Descripción	Código CCPET	Definición CCPET	Nombre código CCPET	Asignación Presupuestal
			telecomunicaciones, servicios de limpieza, servicios de seguridad, servicios de mantenimiento, entre otros.		
TOTAL					\$ 241.000.000

Fuente: elaboración propia con información de la Secretaría de Hacienda del municipio de Funza de acuerdo al Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales.

Justificación financiera

El presupuesto estimado de \$241.000.000 prioriza la consolidación de capacidad instalada permanente, concentrando la mayor proporción de recursos en infraestructura tecnológica, licenciamiento y almacenamiento institucional. Esta orientación es coherente con el objetivo del proyecto, ya que la principal brecha identificada en la línea base se relaciona con limitaciones técnicas para la gestión eficiente de recursos y la publicación de información. No obstante, la estructura presupuestal evidencia una alta dependencia inicial de inversión en activos tecnológicos y servicios profesionales, lo que implica que la efectividad del gasto dependerá de la adecuada articulación entre infraestructura, talento humano y gestión organizacional. En este sentido, la inversión se justifica en la medida en que no se limita a la adquisición de bienes, sino que logra traducirse en mejoras verificables en el índice de capacidad institucional.

Análisis de sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto es favorable en términos de activos físicos y digitales, dado que los bienes adquiridos permanecen en la entidad y fortalecen su capacidad operativa más allá del periodo de ejecución. Sin embargo, existen riesgos asociados a costos recurrentes de licenciamiento, mantenimiento tecnológico y eventual rotación del talento humano capacitado. La

sostenibilidad financiera dependerá de la incorporación de estos costos en los presupuestos ordinarios futuros y de la efectiva institucionalización en el PEI y POAI. Desde el punto de vista organizacional, la permanencia de los espacios de articulación y la aplicación continua del protocolo de gestión documental serán determinantes para evitar que la inversión se diluya en ausencia de seguimiento. En consecuencia, la sostenibilidad no está garantizada únicamente por la inversión realizada, sino por la capacidad de la entidad para mantener, actualizar y utilizar estratégicamente la capacidad instalada.

4.5 Análisis de Riesgos que Podrían Afectar la Implementación

La implementación del plan puede verse afectada por factores que inciden en su ejecución dentro del horizonte de nueve meses. Entre los principales riesgos identificados se encuentran:

1. Retraso en decisiones presupuestales del COMFIS, lo que podría afectar la fase de institucionalización normativa.
2. Limitaciones administrativas en procesos de adquisición tecnológica, que retrasen la actualización de infraestructura.
3. Resistencia al cambio organizacional, especialmente en la adopción de nuevas herramientas digitales.
4. Sobrecarga operativa del personal, que limite la disponibilidad para participar en procesos de capacitación.
5. Cambios normativos o exigencias adicionales en materia de transparencia y gestión documental, que demanden ajustes no previstos.
6. incumplimiento por parte de los proveedores seleccionados para la adquisición de licencias, equipos y red física.

5. Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Funza Cundinamarca (2025, Febrero 19). Misión y Visión. URL <https://www.funza-cundinamarca.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Alcaldía Municipal de Funza, Cundinamarca (2025). Imagen Mapa de procesos. Página principal de la Alcaldía de Funza. <https://www.funza-cundinamarca.gov.co/alcaldia/mapa-de-procesos-311649>
- Alcaldía Municipal de Funza. (2025, agosto 20). *Procesos y procedimientos*. Retrieved febrero 3, 2026, from <https://www.funza-cundinamarca.gov.co/procesos-y-procedimientos/procesos-y-procedimientos>
- Alcaldía Municipal de Funza. (2025, octubre 14). *Organigrama*. Retrieved febrero 5, 2026, from <https://www.funza-cundinamarca.gov.co/alcaldia/organigrama>
- Castillo W. & Recalde A. (2024). Gobierno abierto: Un desafío en la gestión pública para fortalecer la democracia. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 117-127. Recuperado de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392024000200117
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2025, Diciembre). *Visor Medición de Desempeño Municipal*. Retrieved febrero 3, 2026, from <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWVhNTM0NDktYzBiNy00YTU1LWEzZWQtZjlmNTA4OTBiYjQ4IiwidCI6IjA0MjYwZTIwLTlzMGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5Mjg2YjFiNzBhYyIsImMiOiR9>

Función pública. (2021). Manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y gestión (Informe No.4).

file:///C:/Users/aleja/Downloads/Manual%20Operativo%20del%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20MIPG%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Marzo%202021.pdf

Función Pública. (2025). *Resultados Medición del Desempeño Institucional 2024*. Retrieved Febrero 3, 2026, from <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

Vidal, M & Rivera, N (2007). Investigación-acción. Educación Médica Superior, 21(4), <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v21n4/ems12407.pdf>

Pardo Uribe, M. J., & Bonilla Ovallos, M. E. (n.d.). Gobierno abierto y lucha contra la corrupción a nivel subnacional en Colombia: El caso de la política pública de transparencia y anticorrupción de Bucaramanga. *Reflexión política* 25(52), 50-64. <file:///C:/Users/Alcib%ADades/Downloads/Rv-Reflexión-N52-25+50-64.pdf>