



Facultad de Jurisprudencia

Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social

Integración de las habilidades digitales como derecho fundamental en la formación de los servidores públicos en Colombia

Presentado por:

Wilson Alexander Uribe Serna

Directora

Adriana Camacho Ramírez

Bogotá, D.C. 9 de mayo de 2024



Universidad del  
**Rosario**

Facultad de Jurisprudencia

Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social

Título de la propuesta

Integración de las habilidades digitales como derecho fundamental en la formación de los servidores públicos en Colombia

**Modalidad: CAPITULO DE LIBRO**

Presentado por:

Wilson Alexander Uribe Serna

Bajo la dirección de la tutora de la práctica:

Mónica María Cuervo Aparicio

Bogotá, D.C. 9 de mayo de 2024

1. Agradecimientos.....	1
2. Declaración de originalidad y autonomía.....	1
3. Declaración de exoneración de responsabilidad .....	2
4. Integración de las habilidades digitales como derecho fundamental en la formación de los servidores públicos en Colombia .....	2
4.1. Introducción.....	2
4.2. Marco normativo de la formación laboral para los servidores públicos en Colombia .....	8
4.3. Contextualización de la capacitación del servidor público, una mirada internacional.....	14
4.4. Descripción del proceso de transformación digital .....	19
4.5. Evaluación crítica del proceso de capacitación del servidor público en el contexto de la transformación digital .....	20
4.6. Formación de las habilidades digitales en los servidores públicos en Colombia.	25
4.7. Conclusiones.....	26
4.8. Referencias bibliográficas .....	28

## **1. Agradecimientos**

Le brindo mi más sincero y respetuoso agradecimiento a mi esposa que me insto y me apoyo en todo el proceso académico.

## **2. Declaración de originalidad y autonomía**

Wilson Alexander Uribe Serna, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.026.252.363, estudiante de la Maestría de Derecho Laboral y Seguridad Social en relación con el trabajo de grado presentado, declaro que asumo la originalidad de dicho trabajo en el entendido que no he utilizado fuentes sin citarlas debidamente.

### **3. Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.

La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

### **4. Integración de las habilidades digitales como derecho fundamental en la formación de los servidores públicos en Colombia**

Wilson Alexander Uribe Serna\*

#### **4.1.Introducción**

Pensar el proceso de una nueva gestión pública que propenda a la creación de valor para el ciudadano, a partir de un desarrollo eficiente de las habilidades y competencias necesarias para el servidor público en el marco normativo de sus funciones, representa el escenario ideal a través del cual se dinamiza la capacitación de los servidores públicos no solo desde una lógica teórica, sino desde la conceptualización de la actitud que debe imperar en el servicio público prestado a los sujetos beneficiarios.

Hoy en día, la formación laboral y la capacitación para el trabajo se constituyen en las herramientas más importantes a disposición de los empleadores para lograr una mejor profesionalización de los procesos a cargo de sus trabajadores. Mediante estos instrumentos, se logran cumplir los objetivos misionales de las organizaciones tanto públicas como privadas, producto de la adquisición de habilidades especializadas de acuerdo con el perfil

---

Abogado – Superintendencia del Subsidio Familiar <https://orcid.org/0009-0000-0566-1906>

de cada actividad y del proceso productivo o de prestación de servicios específico en el cual participan los trabajadores.

Considerando lo anterior, es importante analizar la forma en que se han venido estructurando los mecanismos de capacitación de los servidores públicos. De acuerdo con Irene Cabezas Zapata,<sup>1</sup> la capacitación generada a los servidores públicos no ha dado un paso hacia la integración de la innovación o disrupción en la generación de instrucciones que potencien las competencias de cada servidor, por el contrario, dicha formación se ha centrado en abordar aspectos poco especializados que potencien la formación integral del servidor público considerando las realidades del mercado en el que se mueve o avanza la ciudadanía. En un aspecto más preciso, la instrucción del servidor público no ha logrado forjar destrezas reales que aporten a la misión de la gestión pública para la atención plena de las necesidades ciudadanas.

Cabe destacar que los procesos administrativos en la gestión pública no avanzan a la misma velocidad que el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), aún más en un contexto de pre y pos COVID-19, en el que la tecnología fue el epicentro revolucionario para una sociedad que demanda herramientas e instrumentos capaces de acercarla a la realización de labores en modo remoto desde casa. Esto supuso, y supondrá, la exigencia de fomentar la construcción de un marco normativo que potencie la figura del e-gobierno, para que el desarrollo de las competencias laborales del servidor público sea integrado en el conocimiento de innovación y tecnología.

---

<sup>1</sup> Irene Cabezas Zapata, “El enfoque de educación por competencias en la capacitación de servidores públicos”. (Tesis Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Quito, 2013). <http://hdl.handle.net/10644/3323>

En relación con la situación de la COVID-19, siendo esta una situación atípica, impulsó de forma exponencial las necesidades de digitalización de la humanidad, en especial en el sector público, que requería atender las solicitudes de una sociedad en confinamiento. Pero ante la ausencia de una propuesta de valor clara por parte de las entidades del Estado, se presentaron diferentes retos para unificar una estrategia que permitiera dinamizar la digitalización en Colombia. Lo anterior se sustenta en lo hallado por Pérez,<sup>2</sup> al expresar como desafíos para el país la infraestructura y la formación de capital humano en las habilidades digitales, los cuales son, en sí mismos, problemas en la gestión al implementar la política pública diseñada, impidiendo que se puedan generar mejores competencias y habilidades digitales a nivel del sector público, aún más en un escenario complejo como lo fue la COVID-19.

Por lo que, según Pérez,<sup>3</sup> la falta de habilidades digitales en el uso de las TIC en medio de la COVID-19 no permitió obtener resultados satisfactorios ni tampoco impactar de manera positiva el uso de las herramientas y aplicaciones digitales para mejorar la productividad del sector público, el cual se enfrenta a desafíos estructurales con relación a las brechas sociales, económicas y digitales. Un claro ejemplo de ello se presentó con las estrategias adoptadas por parte del Ministerio de Educación y de las TIC al establecer acciones que permitieran seguir con el programa académico en pandemia, el cual no presentó los resultados deseados, ya que, ante un escenario de escasez de recursos tecnológicos como también bajo nivel de

---

<sup>2</sup> Diana Marcela Pérez Bolaños, “Análisis de la política de gobierno digital 2018 y sus avances y retrocesos de cara a la emergencia del COVID-19 en Colombia”. *Revista Electrónica Iberoamericana* 14(1) (2020): 118-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7556556>

<sup>3</sup> *Ibidem*.

capacitación en estudiantes, y en especial de los profesores de los centros educativos, la enseñanza virtual no presentó el impacto deseado en el país.

Por lo expuesto anteriormente, pueden resultar opiniones contrarias al expresar que la digitalización en el país fue positiva durante la pandemia de la COVID-19, pero esto puede variar dependiendo del sector que se analice. Por ejemplo, en el sector privado, la integración digital fue más amplia e innovadora frente a lo que sucedió en el sector público, en el que las inversiones en TIC presentaron más barreras que dificultaron la integración de las habilidades digitales para que fueran los servidores públicos pudieran acceder a ellas. Es en este sentido es pertinente una nueva investigación en relación con el impacto de las TIC en el período de pandemia por COVID-19, siendo este enfoque muy diferente al expuesto en el presente estudio.

Prosiguiendo con el análisis establecido, y teniendo en cuenta la promulgación de leyes, como la Ley 1341 de 2009,<sup>4</sup> al igual que la Ley 1978 de 2019,<sup>5</sup> como principales directrices para la planeación, formulación y estructuración de los diferentes programas y proyectos para la optimización e impulso del potencial TIC en el país, estos no han sido del todo coherentes en el proceso de implementación, por cuanto las estrategias adoptadas por las instituciones públicas no se encuentran alineadas con las necesidades o realidades sociales en el actual contexto digital.

---

<sup>4</sup> Colombia, Congreso de la República, “Ley 1341 de 2009. Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones” (Diario Oficial 47426 de 30 de julio de 2009).

<sup>5</sup> Colombia, Congreso de la República, “Ley 1978 de 2019. Por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se distribuyen competencias, se crea un Regulador Único y se dictan otras disposiciones. (Diario Oficial 51025 de 25 de julio de 2019).

Esta situación se ve reflejada principalmente a causa de que nos encontramos inmersos en una etapa de transición digital, la cual no ha permitido dar paso a una verdadera transformación a través de la cual se logre impulsar la competitividad a nivel general en el país. Considerando a Páez,<sup>6</sup> se puede presentar incertidumbre en los procesos de migración a las nuevas herramientas TIC, aún más cuando se está ante entidades públicas cuyos procesos se han limitado al uso de tecnologías tradicionales como las ofrecidas por Office de Microsoft que en muchos casos no se encuentran unificadas, por el contrario, se evidencia dispersión en la ejecución de los procesos internos. Pero también se presenta el complejo escenario de no contar con diagnósticos reales sobre la situación actual de cada entidad pública, afectándose el diseño de los programas de capacitación de los servidores públicos, para lograr una transformación digital a profundidad.

En el contexto de los procesos administrativos que se surten en la gestión pública actual, como lo expone el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es posible indicar que estos solo se limitan a integrar herramientas digitales como un “intercambio de información, verificación de identidad, firma de documentos, comunicaciones con ciudadanos y programación de citas, entre otras”, dejando de lado el concepto de gobierno digital y de transformación digital como un aprovechamiento de las cadenas de valor, capaz de crear un < cita > cambio de cultura institucional, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para

---

<sup>6</sup> María Alejandra Páez Ibáñez, “El proceso de transformación tecnológica de la jurisdicción de lo contencioso-administrativo en Colombia: los retos del gobierno judicial”. (Trabajo de grado, Bogotá, Universidad de los Andes, 2022). <http://hdl.handle.net/1992/59372>

que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos y las empresas de forma eficiente, transparente y segura. <cita><sup>7</sup>

En relación con este tema, Arias González *et al.* identifican dos aspectos relevantes a tener en cuenta para impulsar la innovación de los sistemas de capacitación para el servidor público, en los que se pueda aprovechar la transformación de las herramientas digitales.<sup>8</sup> El primero, la promoción de competencias laborales desde un enfoque de aprendizaje *upskilling*, en el cual son fundamentales las habilidades ajustadas a la nueva realidad; el segundo, la promoción de competencias laborales desde el enfoque *reskilling*, en el cual se busca la adquisición de nuevas habilidades para una labor completamente nueva partiendo del avance presente en el entorno en el que se desenvuelven o se presentan las necesidades ciudadanas, al igual que la tracción de innovación en las herramientas TIC.

Conforme lo expuesto, el presente capítulo busca abordar la importancia de las habilidades digitales en el marco de la formación del servidor público, por lo que resulta pertinente plantearse dos interrogantes: ¿En qué medida el aprendizaje de las habilidades digitales, tecnológicas y ofimáticas puede influir en el desarrollo de competencias laborales de los servidores públicos? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que presenta para la gestión pública el desarrollo de habilidades digitales en los servidores públicos?

---

<sup>7</sup> Miguel Porrúa, Mariano Lafuente, Edgardo Mosqueira, Benjamin Roseth y Ángela María Reyes (eds.), *Transformación digital y empleo público*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2021. <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-y-empleo-publico-el-futuro-del-trabajo-del-gobierno>

<sup>8</sup> José Luis Arias González, Mitsuo Roger Covinos Gallardo y Milagros del Rosario Cáceres Chávez, “Tecnologías de información y comunicación *versus* Upskilling y Reskilling de colaboradores públicos”, *Revista Venezolana de Gerencia* 27(98) (2022): 565-579. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.12.5>

#### 4.2. Marco normativo de la formación laboral para los servidores públicos en Colombia

Para efectos de este estudio, se ha de entender por servidores públicos, según lo dispuesto en el art. 123 de la Constitución Política de Colombia, “aquellos miembros pertenecientes a las corporaciones públicas, empleados, trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”.<sup>9</sup>

En relación con este concepto, la Corte Constitucional de Colombia, en Sentencia C-563/98 precisa:

[...] < cita > El servidor público es el órgano de actuación directa de la función estatal; obra a nombre y representación del Estado y su actividad tiene la virtualidad de considerarse actuación de este y, por lo tanto, puede comprometer directamente la responsabilidad de aquel. < cita ><sup>10</sup>

Así pues, es evidente que el servidor público presenta especificidades únicas, ya que sus funciones, por ser públicas, obedecen estrictamente a una serie de criterios y finalidades definidas por el órgano legislativo del país.

En este sentido, uno de los aspectos fundamentales en relación con la ejecución de las funciones atribuidas por el legislador a los servidores públicos es la integración de la capacitación y formación para el trabajo, la cual, en términos de la Constitución Política de

---

<sup>9</sup> Colombia, Constitución Política, art. 123, 1991. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf

<sup>10</sup> Colombia, Corte Constitucional. Sentencia C-563/98. M.P. Alejandro Martínez Caballero, 7 de octubre de 1998. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/c-563-98.htm#:~:text=El%20servidor%20p%C3%BAblico%20es%20el,directamente%20la%20responsabilidad%20de%20aqu%C3%A9l>

Colombia, se consideran como garantía y obligación del Estado lo dispuesto en el art. 53 integrando en su contenido otorgar mediante la ley correspondiente, entre otros, “la garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario”.<sup>11</sup> De igual manera, el art. 54 instituye como obligación tanto del Estado como de los empleadores “ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”, situación que da lugar a la creación de mecanismos de política pública para el desarrollo de programas de capacitación en todas sus formas para el correcto funcionamiento en la ejecución de funciones por parte del servidor público.

Es importante destacar que el derecho a la capacitación y formación laboral no se ha limitado únicamente a lo consagrado en la Constitución Política de Colombia, también se ha desarrollado, legal, jurisprudencial y doctrinalmente en diferentes marcos normativos acordes con las directrices del legislador. En este contexto, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) precisa, mediante Concepto 268401 de 2021, los aspectos puntuales a considerar en el desarrollo del proceso de formación y capacitación de los servidores públicos, así como los deberes de estos en cuanto a su participación en dichos programas, cuyo fin se centra en brindar las bases o herramientas necesarias para

mejorar el desempeño de las funciones en el área de trabajo. El concepto en mención establece:

< cita > La formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual

---

<sup>11</sup> Colombia, Constitución Política, art. 53, 1991. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf

y la capacitación como el conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y técnica de los servidores públicos; procesos complementarios y necesarios para que la gestión pública se ajuste a las necesidades de mejoramiento institucional y a las demandas de la sociedad.<sup>12</sup><cita>

Además de lo descrito, la Corte Constitucional de Colombia, en la Sentencia C-1163/00, establece que la capacitación es un derecho que “implica el desarrollo de un principio de rango constitucional, [...] del cual son titulares todos los trabajadores y en la Administración pública todos sus servidores”.<sup>13</sup>

En la citada sentencia, se establece como objetivo principal de la capacitación y la formación: “Mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para garantizar así el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios”. Con ello, se caracteriza este derecho como una garantía legal, perdurable, estratégico y efectivo del fortalecimiento tanto de las competencias genéricas de los servidores como de las capacidades específicas de cada uno de ellos, requeridas por el empleador en las respectivas entidades que componen el Estado.

Desde la perspectiva descrita, la misma Corte Constitucional, en Sentencia C-527/17, resalta como un deber del Estado cumplir con el derecho a la igualdad de condiciones a los servidores públicos, en lo que respecta a “la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos

---

<sup>12</sup> Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Concepto 268401, 27 de julio de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170456#:~:text=%C2%ABARTICULO%2054.,con%20sus%20condiciones%20de%20salud%C2%BB>

<sup>13</sup> Colombia, Corte Constitucional, Sentencia C-1163/00. M.P. Fabio Morón Díaz, 6 de septiembre de 2000. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-1163-00.htm>

a su cargo, atendiendo a las necesidades y presupuesto de la entidad”.<sup>14</sup> Lo anterior, teniendo en cuenta que, a partir de la formación, es viable lograr cambios institucionales que posibiliten la prestación de un servicio eficaz, adecuado y efectivo en la atención integral de las necesidades de la ciudadanía.

Ahora bien, no solo basta con abordar la capacitación como derecho de los servidores públicos, también se ha de considerar desde la perspectiva de los deberes que supone para aquellos. Ante este enfoque, el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el Concepto 313181 de 2022, precisa que “La capacitación posee un doble sentido para el servidor, toda vez que es un deber capacitarse y actualizarse para el mejor desempeño de sus funciones y también un derecho de consagración constitucional y legal”.<sup>15</sup>

Es decir, en el momento de efectuarse la ejecución de los programas de capacitación los servidores públicos tendrán la obligación de asistir y participar activamente en ellos, salvo excepciones consagradas en el marco normativo, como la presencia de afectaciones de salud o demás situaciones ineludibles por su función; es decir, escenarios que demuestren la imposibilidad de cumplir con la formalidad de asistencia. La razón de considerar la participación del servidor en los programas de capacitación radica principalmente en la forma en que estos impactan las habilidades, destrezas, actitudes, y demás facultades sapientes, al igual que sus conductas éticas y morales requeridas irrestrictamente en el acercamiento de la función pública hacia la excelencia en el servicio ordenado para la comunidad.

---

<sup>14</sup> Colombia, Corte Constitucional, Sentencia C-527/17. M.P. Cristina Pardo Schlesinger, 14 de agosto de 2017. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/C-527-17.htm>

<sup>15</sup> Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Concepto 313181, 25 de agosto de 2022. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=198696>

Las consideraciones anteriores tienen sustento en varias leyes aprobadas por el Congreso de la República de Colombia, como la Ley 1952 de 2019, en cuyo art. 38 se establecen los deberes que todo servidor público debe cumplir, disponiendo en el numeral 42, “capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función”.<sup>16</sup> De la misma manera, en el art. 37 de la misma ley se definen los derechos, consagrando en el numeral 3, el de poder “recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”.<sup>17</sup>

En paralelo a lo expuesto, el Congreso de la República de Colombia, con la expedición de la Ley 1960 de 2019, proporciona unas normas para referirse a la forma en que desde el Gobierno Nacional se deben establecer los mecanismos para el proceso de profesionalización de la labor del servidor público. En su art. 3, dicha ley indica que “los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la entidad”.<sup>18</sup>

Complementando tal previsión, el art. 4 de la referida ley señala el propósito de “evaluar de manera progresiva el mérito y garantizar la capacitación permanente de los servidores públicos”.<sup>19</sup> Como consecuencia de lo anterior, se entiende que los programas de capacitación, bienestar, incentivos y fortalecimiento ético y moral adelantados por las entidades públicas gozan de plena validez jurídica y suficiente sustento legal para su debida implementación, garantizando que el servidor público pueda realizar una labor eficiente, transparente y responsable, resaltando que dicha formación no debe caer en manipulación

---

<sup>16</sup> Colombia, Congreso de la República, “Ley 1952 de 2019. Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario”. Diario Oficial 50850, 2019.

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> Colombia, Congreso de la República, “Ley 1960 de 2019. Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”. Diario Oficial 50997, 2019.

<sup>19</sup> *Ibidem*

burocrática alguna para evitar barreras que impidan el óptimo progreso de los programas en todos y cada uno de los niveles de las instituciones públicas al igual que en los diferentes tipos de vinculación con el Estado.

Un aspecto a destacar de la Ley 1960 de 2019 es el relacionado con la correlación que debe existir entre los requerimientos y parámetros de la evaluación de desempeño del servidor y la capacidad de ejecución de labores en la función pública llevada a cabo por este.

Dicho proceso genera en el servidor público un aprendizaje continuo que le permite alcanzar la excelencia en el servicio y además crea las bases dinamizadoras para la mejora continua en los servicios prestados a la ciudadanía; el hecho de no ejecutarlo, o no darle la importancia requerida, conllevaría a una afectación generalizada en la atención de los requerimientos sociales por parte de todo el aparato estatal, dando lugar a problemas estructurales en las entidades públicas.

A partir de lo señalado, es viable indicar que en Colombia existe un marco normativo que contempla las bases dinamizadoras para la profesionalización de los servidores públicos, mediante la formación y capacitación, esenciales para la configuración de un servicio caracterizado por la eficiencia y los altos estándares de calidad institucional.

Es interesante observar que las diferentes normas jurídicas expedidas en el país establecen un marco regulatorio sobre el comportamiento que ha de predominar en los servidores públicos, considerando la importancia de la integración del proceso de capacitación y actualización para la correcta ejecución del desempeño de sus funciones. En este sentido, los servidores públicos no solo cuentan con una regulación legal en la cual se hace patente como derecho recibir formación para el fortalecimiento de sus competencias y/o habilidades, sino que, además, contempla sus deberes de atender dicha capacitación con el

objeto de adquirir nuevos conocimientos que potencien el desarrollo de habilidades profesionales en su área de trabajo. De esta manera, se busca asegurar una prestación de servicio de calidad, eficiente y efectivo, en beneficio de la atención integral de las necesidades de la ciudadanía.

#### **4.3.Contextualización de la capacitación del servidor público, una mirada internacional**

El apartado precedente ha mostrado la estructura normativa en el contexto colombiano. Para profundizar sobre el tema central propuesto en este capítulo, se presenta a continuación una breve contextualización de cómo se desarrolla el proceso de capacitación del servidor público a nivel internacional.

En este orden de ideas, partiendo de los elementos explorados por Del Campo García y Hernández Bonivento, debe señalarse que la Administración pública ha estado inmersa en diferentes procesos de transformación, en especial en la región de América Latina y el Caribe, donde se han generado reformas políticas y fiscales, aunque en su mayoría carentes de un esfuerzo autónomo que conduzca a generar eficiencia en la gestión pública.<sup>20</sup> Según la exposición argumentativa de dichos autores, las administraciones han basado la estructura de sus marcos normativos en un enfoque con numerosos vacíos que dan lugar a una capacidad técnica débil para generar incentivos al trabajador público en el cumplimiento de sus funciones, es decir, se da lugar a un escenario en el que los talentos humanos tangibles e intangibles del campo estatal no son suficientes para hacer frente a las demandas crecientes.

---

<sup>20</sup> Véase Esther del Campo García y José Hernández Bonivento, “Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en América Latina”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 64 (2016): 165-192. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357544807006>

En el mismo sentido, Lins de Lessa Carvalho destaca que los modelos de función pública prevalentes en el mundo, ya sea los europeos, como el francés, el británico, el alemán, italiano o el español, o los no europeos, como el estadounidense y el brasileño, presentan ordenamientos jurídicos diferentes y que, a pesar de ello, han definido las bases para impulsar el diseño de los sistemas públicos en muchos otros países, operantes actualmente.<sup>21</sup> Esta situación destaca la necesidad de evaluar el proceso por medio del cual se está llevando a cabo la contratación de los servidores públicos, por cuanto esta, en su mayoría, no tiene rigurosidad y se está ejecutando sobre mecanismos de laxitud y flexibilidad en los cuales no se está haciendo una contratación transparente en la que se le dé verdadera importancia al mérito, prevaleciendo la discrecionalidad de la autoridad del Gobierno de turno para nominar al personal y revelando una burocracia excesiva en todo el proceso de selección. Por ello, generar un mecanismo centrado en la meritocracia permitirá lograr una ejecución de funciones eficiente en las organizaciones públicas, ya que las capacidades adquiridas por el servidor público previas a su vinculación con el Estado permitirán la ejecución de labores que posibiliten una actividad influyente en la atención de las necesidades de la sociedad. A partir de esta situación, el proceso de capacitación se inicia desde las postulaciones formales de las ofertas de empleo público, en las que los futuros funcionarios se capacitarán en todas las áreas concernientes al cargo por el cual concursan, por lo que la meritocracia deberá fortalecerse para lograr una contratación eficiente al seleccionar el capital humano idóneo para cada cargo.

---

<sup>21</sup> Fabio Lins de Lessa Carvalho, “La función pública en el mundo: rasgos jurídicos, tendencias y retos de siete modelos comparados”. *AIS Ars Iuris Salmanticensis ESTUDIOS* 7(2019): 41-66. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4601549>

En relación con este tema, también pueden citarse a Del Campo García *et al.*,<sup>22</sup> quienes exponen de manera profunda cómo los estados latinoamericanos, a lo largo del tiempo, en especial desde la promulgación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública,<sup>23</sup> que en el capítulo 4, puntos 40 y 41, expone: “Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso”, y “La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización”, respectivamente han definido a la capacitación y la formación como un derecho de los servidores públicos.

De lo anterior se deduce que muchos gobiernos no han sido capaces de cumplir con las disposiciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en materia de capacitación y formación para los servidores públicos; habiendo casos excepcionales como Brasil y Chile que han podido generar avances considerables en esta materia. En general, la región no ha alcanzado niveles satisfactorios al respecto, por cuanto, como lo definen los autores en mención, “dichos sistemas coinciden en un generalizado uso político de la contratación pública, en un déficit en la capacitación y el desarrollo del personal”,<sup>24</sup> lo que conduce a considerar la brecha existente entre la realidad de los sistemas públicos y los planteamientos que se desprenden de la doctrina inmersa en las leyes promulgadas en cada país. Esta situación obedece, principalmente, al nepotismo y el clientelismo imperantes en los procesos

---

<sup>22</sup> Del Campo García y Hernández Bonivento, “Talento para lo público”, *op. cit.*

<sup>23</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública. Adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno. «Declaración de Santa Cruz de la Sierra», 2003. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/9-Carta-Iberoamericana-de-la-funci%C3%B3n-p%C3%BAblica-CLAD.pdf](https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/9-Carta-Iberoamericana-de-la-funci%C3%B3n-p%C3%BAblica-CLAD.pdf)

<sup>24</sup> Del Campo García y Hernández Bonivento, “Talento para lo público”, *op. cit.*

de la función pública que limitan los principios rectores de la meritocracia en el empleo público.

Dicha contextualización da paso a comprender cómo se ha integrado al proceso de capacitación el desarrollo de las habilidades digitales del servidor público. De acuerdo con Trujillo y Álvarez, a causa de los avances en la transformación de las herramientas TIC, la formación de este tipo de competencias ha presentado barreras limitantes en formar al empleado público, quien, comparado con aquel colaborador del sector privado, queda atrasado en relación con el nivel de competitividad digital.<sup>25</sup> Es decir, el servidor público carece de formación de habilidades digitales, impactando de esta forma el desarrollo del proceso de transformación interna en las entidades gubernamentales, principalmente por programas o planes públicos que carecen de principios rectores capaces de impulsar la capacitación digital como un derecho y una obligación en todos los niveles del sector público.

En este mismo orden, Gil-García *et al.* establecen que los gobiernos deben replantear la forma de establecer la formación de las habilidades digitales, a partir de la integración de nuevos estilos de liderazgo, sobre los cuales apoyar la organización y ejecución de los avances presentes en la sociedad en materia TIC.<sup>26</sup> Por ello, el sector público ha de disponer una dinámica más eficaz y rápida en la toma de decisiones que permitan mejorar la prestación de servicios digitales por parte del servidor público, siendo indispensables la integración de programas de capacitación actualizados, como lo dispone Castelnovo y Sorrentino, quienes

---

<sup>25</sup> Véase Fernando Trujillo Sáez y David Álvarez Jiménez, “Transformación digital de la Administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos? *Nueva Época* 27 (2021): 49-67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>

<sup>26</sup> Véase Ramón Gil-García, Sharon S. Dawesa y Theresa A. Pardo, “Digital government and public management research: finding the crossroads”. *Public Management Review* 20(5) (2018): 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>

determinan que en diferentes países, en especial aquellos subdesarrollados, los gobiernos tienen dificultades para lograr una adecuada gestión en la transformación digital en todos los frentes del sector público.<sup>27</sup> Por tal motivo, se hace indispensable establecer mejores políticas que promuevan la administración digital eficiente y eficaz para impulsar el diseño de programas que permitan coordinar la formación de habilidades digitales de los servidores públicos. Sin una adecuada unidad administrativa capaz de gestionar el cambio requerido en el uso de los recursos de las TIC, será difícil que los gobiernos logren amplificar el diseño de nuevas políticas que propendan un mejor servicio público para la atención de las crecientes necesidades de las comunidades.

Frente a dichas vertientes de pensamiento, y continuando con lo descrito por Del Campo García *et al.*, se identifica que la mayor prevalencia que caracteriza a las burocracias latinoamericanas se ubica en los niveles de tipo administrativa clásica, aquella en la que si bien existen diferentes normatividades establecidas por el legislador, tienden a aplicarse de manera muy superficial o nula;<sup>28</sup> en esta se ubicarían Colombia, Uruguay junto con Costa Rica; y la clientelar, descrita como una burocracia con baja autonomía cuya contratación de personal se efectúa a partir de lazos de confianza entre funcionarios o afiliaciones partidistas, situándose en ella Argentina, México, Venezuela, Panamá, Ecuador, Bolivia, Honduras, República Dominicana, Paraguay El Salvador, Nicaragua y Guatemala.

Como se logra apreciar, los hallazgos presentados del marco normativo en el contexto nacional así como en algunos casos del contexto internacional, no se encuentran alineados

---

<sup>27</sup> Walter Castelnovo y Maddalena Sorrentino, “The digital government imperative: a context-aware perspective”. *Public Management Review* 20(5) (2018): 709-725. <https://www.researchgate.net/publication/315718944> The digital government imperative a context aware perspective

<sup>28</sup> Del Campo García y Hernández Bonivento, “Talento para lo público”, *op. cit.*

con la realidad operativa al toparse con programas de capacitación desactualizados u obsoletos cuando estos son contrastados con las nuevas necesidades ciudadanas, pero en especial a los avances en materia de la innovación tecnológica. Lo anterior se evidencia en la forma en que la estructura normativa establece como premisa contar con capacidades básicas para la ejecución de las funciones, dejando de lado la adquisición de nuevas competencias acordes con los avances que la sociedad presenta.

#### **4.4.Descripción del proceso de transformación digital**

A partir de lo anterior, es posible señalar que las destrezas digitales son la clave para entender el nuevo salto evolutivo en todos los procesos organizacionales y la necesidad de su implementación en las estructuras gubernamentales con la intención de alcanzar una atención efectiva de los requerimientos de los usuarios de los servicios estatales.

En este sentido, se puede comprender lo digital, partiendo de la explicación otorgada por Medina, quien lo concibe como aquella integración de las tecnologías en los procesos organizacionales con el imperativo de crear valor adicional a los diferentes *stakeholders* (partes interesadas) comunidad, empleados, proveedores, entre otros.<sup>29</sup> La adopción tecnológica no se limita entonces a una lógica simple de actualización de software, por el contrario, es un avance en la profesionalización tanto de las organizaciones como del personal para propender hacia la ejecución de procesos que atiendan el núcleo de las necesidades de los usuarios para crear valor en los resultados.

---

<sup>29</sup> Daniel Trejo Medina, *Transformación digital y administración del conocimiento para directores* (DIDAC, 2021).

Al respecto, Alanis precisa que el proceso de transformación digital y el uso de la tecnología es un mecanismo por el cual los gobiernos logran llevar a cabo una ejecución eficiente de sus estructuras operativas garantizando el cumplimiento de sus metas a mayor profundidad.<sup>30</sup> Es decir, se logra crear instituciones gubernamentales centradas en proveer servicios eficientes de calidad, suministrar mejor información como también mayor transparencia en esta, y servir como apoyo al desarrollo de la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, y como explica el BID, la transformación digital presenta como principal desafío contar con capital humano clave que permita aprovechar su impulso en los procesos y la adaptación de las organizaciones a ella.<sup>31</sup> Así pues, se resulta fundamental entender el rol estratégico que cumplen las instituciones públicas en la planificación del capital humano hacia las directrices tecnológicas para cerrar las brechas digitales actuales.

#### **4.5. Evaluación crítica del proceso de capacitación del servidor público en el contexto de la transformación digital**

Para responder al cuestionamiento investigativo que enmarca el objetivo del presente capítulo se han de tener en cuenta las consideraciones brindadas por Alvarado López, quien refiere la necesidad de dar un paso más allá de la lógica tradicional de capacitación para lograr afianzar un esquema que estimule la competitividad de las instituciones, ya sean públicas o privadas, en un mundo no solo globalizado, sino también digitalizado e

---

<sup>30</sup> Macedonio Alanis, *La transformación digital del Gobierno: misma tecnología, diferentes reglas y mucho más en juego*, 2020.

<sup>31</sup> Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth y Reyes, *Transformación digital y empleo público*, *op. cit.*

interconectado.<sup>32</sup> Esto podrá dar paso a un escenario de mayor productividad, partiendo del pilar innovador en la formulación y ejecución de las actividades en el marco operativo de la gestión pública.

El hacer caso omiso de la necesidad de promover el uso de los avances digitales conlleva, como lo expresan López y De la Garza, estar inmersos en una brecha digital, capaz de alterar el proceso de crecimiento y desarrollo de un país, producto de la ausencia de personal capacitado en el rendimiento organizacional.<sup>33</sup> Esto conduce a pensar en un país carente de ventajas competitivas al ser comparado con otros, cuyas políticas públicas han adoptado un enfoque innovador al integrar los avances digitales como eje central en la ejecución de la automatización de procesos institucionales.

En contraste con lo descrito, al analizar los patrones y tendencias relacionadas con la construcción de las habilidades digitales de los servidores públicos presentes en el desarrollo de las funciones de las entidades públicas en Colombia, es pertinente considerar los aspectos generados por DAFP - CNSC y ESAP, en los cuales se determina que el país busca la construcción del servidor público 4.0, caracterizado por poseer una serie de capacidades y habilidades a nivel social y actitudinal, pero con un mayor énfasis en lo digital.<sup>34</sup> Esto último, con el propósito de generar una adaptación rápida y flexible en la ejecución de sus funciones ante los entornos cambiantes, sin perder de vista la filosofía del servicio público ni su integridad.

---

<sup>32</sup> Raúl Alvarado López, “Política pública para la apropiación de las TIC en organizaciones en México: el caso del Prosoft”. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 0(20) (2021): 1-17. <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a11n20.577>

<sup>33</sup> Jorge Armando López Lemus y María Teresa de la Garza, “Tecnología y aprendizaje organizacional factores influyentes sobre la satisfacción profesional en residentes de pregrado”. *Actualidades Investigativas en Educación* 18(2) (2018): 1-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44758022012>

<sup>34</sup> DAFP - CNSC y ESAP, *Lineamientos del programa servidor público 4.0* (Bogotá, 2022).

Puede entonces inferirse que en la gestión pública colombiana predominante se presenta una fuerte resistencia a los avances, tanto tecnológicos como organizacionales, por parte de los servidores públicos, quienes no consideran necesario acceder a nuevos aprendizajes, sumado a la ausencia de leyes que promuevan dicho proceso de adaptación del servidor a los nuevos entornos digitales. En este orden de ideas el estudio desarrollado por el BID evidencia los empleados públicos, en su mayoría, presentan baja predisposición a llevar a cabo un cambio en la ejecución de funciones e incluso a desplazarse a otros espacios geográficos para cambiar de institución; esto provoca afectaciones a largo plazo en la estabilidad laboral, como también en la creación de oportunidades laborales de calidad para afrontar las nuevas estructuras organizacionales a crearse a partir de la transformación digital.<sup>35</sup> Vargas Alfonso aborda la situación de resistencia al cambio que se presenta en el momento de introducir modificaciones en los procesos o construcción de nuevos; que pueden alterar el orden organizativo de una entidad.<sup>36</sup>

Al respecto, el estudio del BID ha resaltado que los intereses de los funcionarios públicos pueden significar una resistencia para el proceso disruptivo de actualización e innovación de las habilidades digitales a ser adquiridas y necesarias para hacer frente a los nuevos procesos tecnológicos, ya que el capital humano se ha anclado en una zona de confort al emplear herramientas tecnológicas obsoletas para la ejecución de funciones que carecen de impacto en la atención de las necesidades comunitarias.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth y Reyes, *Transformación digital y empleo público, op. cit.*

<sup>36</sup> Daniel Vargas Alfonso, “Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia” (Tesis de Maestría, Universidad EAN, 2020). <http://hdl.handle.net/10882/9807>

<sup>37</sup> Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth y Reyes, *Transformación digital y empleo público, op. cit.*

Cabe destacar que dicho escenario genera agravantes cuando no se cuenta con una planeación estratégica que integre la resistencia al cambio y la matriz de riesgos a diseñarse dentro de los procesos institucionales, dando lugar a afectaciones en el control y mitigación en el proceso de implementación de los nuevos procesos. Con ello se busca, como lo expresa el DAFP en el *Plan nacional de formación y capacitación 2020-2030*,<sup>38</sup> llevar a cabo una gestión centrada en orientar la capacitación y formación a partir de un proceso de planeación estratégica en la que se integre la capacidad de análisis, la clasificación y la ejecución de los requerimientos institucionales que permita una mayor estimulación de la innovación digital para lograr la mejora continua en la ejecución de funciones tanto en los servidores y entidades estatales.

Es en este aspecto que se deben generar esfuerzos para que “la alta gerencia pública planifique y tome decisiones en la transición de la fuerza laboral y establecer qué recursos destinar a la reconversión de personal”,<sup>39</sup> siendo esto necesario para integrar un nuevo enfoque cultural en la función pública que se incline por brindar las herramientas necesarias para impulsar la transformación digital, sumado a la adaptación de esta en todas las instituciones públicas, con el fin de que el capital humano, por medio de los procesos de capacitación, logre integrar de manera proactiva nuevas habilidades y competencias especializadas demandadas por los nuevos sistemas digitales a implementar.

Por las razones expuestas, el estado actual de la transformación digital desde la función pública a cargo de los gobiernos no ha sido impulsada de manera estratégica, considerando

---

<sup>38</sup> Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, *Plan nacional de formación y capacitación 2020-2030*. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34208239](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34208239)

<sup>39</sup> Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth y Reyes, *Transformación digital y empleo público*, op. cit.

el beneficio potencial que esto traería en el desarrollo de las políticas públicas que beneficien a la sociedad, principalmente por una adopción superficial de los marcos normativos promulgados. Lo anterior sumado a un capital humano resistente al cambio, que no ve con beneplácito una transformación que supone cambios estructurales en la ejecución de funciones, ya que se han arraigado a la ejecución de funciones básicas con empleo de herramientas tecnológicas arcaicas, generando inquietud sobre creencias acerca de que la innovación puede dejarlo relegado o ser el punto de inflexión para la pérdida de su puesto de trabajo.

Además de lo anterior, debe pensarse que la transformación digital no ha de desarrollarse partiendo de una noción básica sobre cómo adquirir e integrar nuevas TIC, por el contrario, sería ideal seguir un camino más estructurado:

<cita>Las estrategias digitales de Canadá, Estonia, Israel, Reino Unido y Singapur cuentan con una instancia de diálogo más sofisticada, que abarca no solo la necesidad de fortalecer capacidades TIC, sino también el liderazgo digital, y la demanda de profundizar conocimientos en temas de vanguardia, o promover nuevas formas de trabajar que apoyan la transformación digital.<sup>40</sup></cita>

Es posible argumentar que los programas de capacitación y formación de habilidades son el camino para seguir logrando una transformación digital que establezca un servicio público capaz de atender de manera eficiente las nuevas necesidades de la comunidad. Retrasar esta adaptación al cada día más cambiante contexto digital por parte de la función pública supondrá un estancamiento que no ayudará al desarrollo y crecimiento del país.

---

<sup>40</sup> *Ibidem*

#### **4.6. Formación de las habilidades digitales en los servidores públicos en Colombia**

A partir de lo expuesto, es viable identificar una serie de aspectos que han dificultado la aplicación óptima de la transformación digital en el sector público, en especial en la forma como se lleva a cabo el ciclo de planificación de los programas de capacitación y formación correspondiente a las habilidades digitales, los cuales no se encuentran alineados con las nuevas necesidades y avances en la materia.

Por ello, en Colombia se deben cerrar las brechas en torno a las nuevas competencias y habilidades que deben ser adquiridas por los servidores públicos ante la transformación digital en curso. Esto lleva a entender que “se hace inminente preparar a los servidores públicos, de hecho, al servicio público integralmente, para responder a estas nuevas dinámicas y exigencias del ciudadano digital y moderno”.<sup>41</sup>

Como consecuencia de lo descrito, es urgente la evaluación constante en el servidor público sobre el cumplimiento de los lineamientos planteados por el DAFP,<sup>42</sup> en especial la integración de programas que permitan al Estado dinamizar el eje estratégico del servicio público con el propósito de optimizar el desempeño institucional por medio de una gestión pública transparente e integral.

De acuerdo con el BID, el país solo se ha enfocado en una capacitación general en torno a las TIC, dejando de lado procesos de capacitación avanzados en estrategias digitales, reclutamiento de capital humano especializado, creación de un ecosistema de liderazgo digital en el servicio público, así como la creación de los lineamientos correspondientes a las

---

<sup>41</sup> DAFP - CNSC y ESAP, *Lineamientos del programa servidor público 4.0*, op. cit.

<sup>42</sup> Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, *Plan nacional de formación y capacitación 2020-2030*, op. cit.

nuevas formas de trabajo digital.<sup>43</sup> En suma, Colombia solo ha considerado reconocer de manera conceptual la forma en que la transformación digital puede crear un cambio en el servicio público, desatendiendo aspectos claves sobre la integración de los temas digitales en el fortalecimiento de las habilidades del capital humano.

#### **4.7. Conclusiones**

La gestión pública en Colombia, a pesar de algunos avances en la materia, aún presenta vacíos en la integración estratégica de la capacitación y formación de las habilidades digitales en el marco regulatorio de los vínculos de los servidores públicos, por cuanto no se ha generado un desarrollo integral de los lineamientos presentes en el *Plan nacional de formación y capacitación 2020-2030*, con serias limitaciones en su ejecución, que afectan la transformación digital más profunda que se requiere, impactando a su vez la atención de las necesidades de una población muy inmersa en el nuevo contexto digital.

Es viable expresar que, al estar ante una escasa planeación estratégica por parte de la alta gerencia pública, los programas de capacitación y formación pueden estar afectados por la falta de correlación con las funciones desarrolladas por los servidores públicos; es decir, dichos programas son diseñados desde una postura general de un tema o área en específico, sin abordar principalmente los requerimientos de cada área de trabajo del funcionario, situación que no permite generar una adquisición de nuevas capacidades, habilidades y/o competencias en las que se logre generar valor en la ejecución de los procesos internos de las entidades públicas para atender de manera eficiente los requerimientos de la ciudadanía.

---

<sup>43</sup> Porrúa, Lafuente, Mosqueira, Roseth y Reyes, *Transformación digital y empleo público*, op. cit.

Aunado a lo anterior, “El 51% de los gerentes públicos latinoamericanos encuestados reconoce tener un déficit severo o muy severo de habilidades de análisis de datos, mientras que el 40% identifica una falta de preparación en torno a los temas”.<sup>44</sup> Esto confirma la brecha existente entre los programas de capacitación centrados en la transformación digital y el capital humano; es decir, es evidente que las habilidades digitales en las entidades públicas son escasas debido a una ausencia de profesionales con competencias para llevar a cabo actividades claves que conduzcan a un cambio en la ejecución de la función pública. Frente a ello el DAFP-CNSC y ESAP considera que “la capacitación de los servidores públicos en el país debe de estar en caminata a desarrollar planes institucionales que cumplan con el propósito de cerrar brechas en el desempeño laboral”;<sup>45</sup> por ende, es urgente que se atienda este bajo nivel en la alineación que demanda la gestión pública en la estructuración de programas de capacitación y formación para mejorar las competencias del capital humano, en especial en aquellas áreas relacionadas con la transformación digital.

De lo anterior se infiere que para el Estado no es una prioridad capacitar ni formar a los servidores públicos en habilidades digitales, instrumentos y herramientas ofimáticas, toda vez que su componente principal es la consecución de objetivos misionales encaminados a temas más éticos y morales, como la lucha contra la corrupción, la seguridad o proteger el erario, limitando y delegando así el uso y los procesos de aprendizaje de las competencias digitales y los instrumentos tecnológicos a externos que se encargan de realizar estas labores y actividades.

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> DAFP - CNSC y ESAP, *Lineamientos del programa servidor público 4.0, op. cit.*

Un aspecto adicional por concluir se centra en considerar que si bien se ha establecido un marco normativo amplio en el cual se determinan los derechos y deberes de los servidores públicos en lo concerniente a la capacitación y formación, esto no es suficiente si se cuenta con una función pública incapaz de diseñar un ciclo de planificación estratégica estructural por medio del cual se potencie o integre como eje central la transformación digital a nivel estatal. El no lograrlo, conducirá a seguir con lineamientos básicos incapaces de fomentar una verdadera construcción de competencias y habilidades tecnológicas en el servidor público.

#### **4.8.Referencias bibliográficas**

- Alanis, Macedonio. *La transformación digital del Gobierno: misma tecnología, diferentes reglas y mucho más en juego*. Independently published, Uxbridge, Reino Unido, 2020.
- Alvarado López, Raúl. “Política pública para la apropiación de las TIC en organizaciones en México: el caso del Prosoft”. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad* 0(20) (2021): 1-17. <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a11n20.577>
- Arias Gonzáles, José Luis, Covinos Gallardo, Mitsuo Roger, y Cáceres Chávez, Milagros del Rosario. “Tecnologías de información y comunicación *versus* Upskilling y Reskilling de colaboradores públicos”. *Revista Venezolana de Gerencia* 27(98) (2022): 565-579. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.12>.
- Cabezas Zapata, Irene. “El enfoque de educación por competencias en la capacitación de servidores públicos”. Tesis Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2013. <http://hdl.handle.net/10644/3323>

Carta Iberoamericana de la Función Pública. Adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno: Declaración de Santa Cruz de la Sierra, 2003.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/9-Carta-Iberoamericana-de-la-funci%C3%B3n-p%C3%ABblica- CLAD.pdf

Castelnovo, Walter, y Sorrentino, Maddalena. “The digital government imperative: a context-aware perspective”. *Public Management Review* 20(5) (2018): 709-725. [https://www.researchgate.net/publication/315718944\\_The\\_digital\\_government\\_imperative\\_a\\_context\\_aware\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/315718944_The_digital_government_imperative_a_context_aware_perspective)

Colombia, Congreso de la República, “Ley 1952 de 2019. Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario”. Diario Oficial 50850, 2019.

Colombia, Congreso de la República, “Ley 1960 de 2019. Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”. Diario Oficial 50997, 2019.

Colombia, *Constitución Política*, 1991. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf

Colombia, Corte Constitucional. Sentencia C-563/98. M.P. Alejandro Martínez Caballero, 7 de octubre de 1998. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/c-563-98.htm#:~:text=El%20servidor%20p%C3%ABlico%20es%20el,directamente%20la%20responsabilidad%20de%20aqu%C3%A9l>.

Colombia, Corte Constitucional. Sentencia C-1163/00. M.P. Fabio Morón Díaz, 6 de septiembre de 2000. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-1163-00.htm>

Colombia, Corte Constitucional. Sentencia C-527/17. M.P. Cristina Pardo Schlesinger, 14 de agosto de 2017. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/C-527-17.htm>

Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública. *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030*. 2020. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34208239](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34208239)

Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública. Concepto 268401, 27 de julio de 2021.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170456#:~:text=%C2%ABARTICULO%2054.,con%20sus%20condiciones%20de%20salud%C2%BB>

Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública. Concepto 313181, 25 de agosto de 2022.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=198696>

DAFP-CNSC y ESAP. *Lineamientos del programa servidor público 4.0*. Bogotá, 2022. [www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34997849/competencias-laborales-para-el-servicio-publico-4-0-en-colombia.pdf/1a4dab34-fa8f-5a03-7297-d0f657eb1744?t=1659472703480](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34997849/competencias-laborales-para-el-servicio-publico-4-0-en-colombia.pdf/1a4dab34-fa8f-5a03-7297-d0f657eb1744?t=1659472703480)

Del Campo García, Esther y Hernández Bonivento, José. “Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en

- América Latina”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 64 (2016): 165-192.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357544807006>
- Gil-García, Ramón, Dawesa, Sharon S. y Pardo, Theresa A. “Digital government and public management research: finding the crossroads”. *Public Management Review* 20(5), (2018): 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Lins de Lessa Carvalho, Fabio. “La función pública en el mundo: rasgos jurídicos, tendencias y retos de siete modelos comparados”. *AIS Ars Iuris Salmanticensis ESTUDIOS* 7 (2019): 41-66. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4601549#>
- López Lemus, Jorge Armando y De la Garza, María Teresa. “Tecnología y aprendizaje organizacional factores influyentes sobre la satisfacción profesional en residentes de pregrado”. *Actualidades Investigativas en Educación* 18(2) (2018): 1-23.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44758022012>
- Pérez Bolaños, Diana Marcela. “Análisis de la política de gobierno digital 2018 y sus avances y retrocesos de cara a la emergencia del COVID-19 en Colombia”. *Revista Electrónica Iberoamericana* 14(1) (2020): 118-150.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7556556>
- Porrúa, Miguel, Lafuente, Mariano, Mosqueira, Edgardo, Roseth, Benjamin y Reyes, Ángela María (eds.). *Transformación digital y empleo público*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2021. <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-y-empleo-publico-el-futuro-del-trabajo-del-gobierno>
- Trejo Medina, Daniel. *Transformación digital y administración del conocimiento para directores*. DIDAC, COAYACAN-MEXICO, 2021.

Vargas Alfonso, Daniel. “Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia”. Tesis de maestría, Universidad EAN, 2020. <http://hdl.handle.net/10882/9807>