



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

BOGOTÁ, ENERO DE 2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	3
1.1. Instrumentos de Política Pública que inciden en el contexto de la Agencia.....	3
1.2. Cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.....	4
1.3. Cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial 2018 – 2022	5
1.4. Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022	6
1.5. Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026	7
1.6. Plan Estratégico Sectorial 2022-2026.....	8
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA AGENCIA NACIONAL DIGITAL.....	10
2.1. Misión	11
2.2. Visión	11
2.3. Propósito Superior.....	11
2.4. Valores y Principios	11
2.5. Oferta de Valor Institucional	13
2.6. Estructura Organizacional	14
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
3.1. Desafíos	14
3.2. Objetivos Estratégicos Institucionales.....	16
3.3. Estrategias	18
3.3.1. Expertos en la ejecución de la Política de Gobierno Digital	18
3.3.2. Estrategias por objetivo.....	19
3.4. Metas Estratégicas 2023 – 2026.....	20
4. IMPLEMENTACIÓN	21
4.1. Cuadro de Mando Integral	22
5. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	22
6. CONTROL DE CAMBIOS	23

INTRODUCCIÓN

La Agencia Nacional Digital durante sus primeros 5 años de gestión ha dado cumplimiento a su finalidad, al articular y prestar los Servicios Ciudadanos Digitales y desarrollar las actividades de ciencia, tecnología e innovación asociadas a la creación de un ecosistema de información pública. Actualmente podemos decir que el Estado cuenta con la estructura tecnológica y operativa para continuar implementando el Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales y ha fortalecido a entidades públicas en su proceso de transformación digital, a partir de los proyectos de CTI aplicada que se han ejecutado con la AND. En este contexto la Agencia ha apoyado a MinTIC en la labor de generar un gobierno digital y abierto a los diferentes grupos de valor, como uno de los ejes fundamentales para la transformación digital del país.

Ahora bien, partiendo de este avance, la Agencia Nacional Digital lleva a cabo su proceso de planeación del siguiente cuatrienio, siendo este un proceso dirigido hacia la toma de decisiones actuales, con el mañana en mente y como medio de preparación para decisiones futuras de manera que puedan ser tomadas rápidamente y con el mínimo riesgo posible.

Es conocido, que la planeación cuenta con etapas definidas: la de organización, donde se establecen las premisas para el arranque del plan; una evaluación de lo existente y lo que ofrece el entorno, la formulación del modelo deseado en el que se define el punto al que se quiere llegar en el largo plazo; el diseño de alternativas de solución y su selección, para posteriormente diseñar las acciones, programas y proyectos concretos a realizar. Y, por último, una etapa de ejecución y revisión de resultados.

Sin embargo, el reto no solo es establecer la estrategia sino desplegarla hasta los planes de acción. Si se observa desde una perspectiva global esto lleva a que los procesos, actividades y funciones se vinculen con los objetivos estratégicos.

A partir de ello, a continuación, la AND presenta el análisis del contexto estratégico y determinación de su plataforma estratégica resultante del análisis del avance en la gestión de la Agencia, así como de los desafíos y estrategias para evolucionar hacia la sostenibilidad financiera y posicionamiento de la entidad en el marco del cumplimiento de su misionalidad.

1. CONTEXTO ESTRATÉGICO

1.1. Instrumentos de Política Pública que inciden en el contexto de la Agencia

Política Pública de Transformación Digital. El Decreto 767 de 2022 establece los lineamientos generales de la Política Pública de Gobierno Digital, objeto, alcance y principios de la política. Así mismo, define su estructura y elementos habilitadores transversales (arquitectura, seguridad y privacidad de la información, cultura y apropiación y los servicios ciudadanos digitales) en el marco de la adopción e implementación de las tecnologías de información para contribuir a la generación de valor público.

Otros instrumentos de política que inciden en el contexto de la Agencia son el documento CONPES 3920 del 2018 que desarrolla los lineamientos de la Política de explotación de datos (Big Data) para el Estado Colombiano y el CONPES 3975 del 2019 que orienta la Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial.

Por otra parte, el Decreto 620 de 2020 establece los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales, objeto, aplicación, principios, acceso, prestación y condiciones para los prestadores de servicio, acuerdos entre los actores, condiciones de uso, vigencia de los servicios ciudadanos digitales y modelo de gobernabilidad, derechos y obligaciones de los actores, tratamiento de datos personales, seguridad y privacidad de la información, reglamentación parcial del artículo 60 del Capítulo IV del Título III de la Ley 1437 de 2011, así como la gradualidad y recursos para su implementación.

Finalmente, MinTIC generó la Resolución 1951 de 2022 a través de la cual se establecen los requisitos, las condiciones y el trámite de la habilitación de los prestadores de Servicios Ciudadanos Digitales Especiales, así como los lineamientos y estándares para la integración de estos servicios y la articulación de los prestadores con la Agencia Nacional Digital.

Las anteriores normas y orientaciones de política pública brindan un marco de acción para la Entidad que, sumado a los Estatutos, define su alcance y competencia dentro del ecosistema de información pública digital del país.

1.2. Cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 contempló los principios que orientarían el cumplimiento del pacto por la transformación digital de Colombia, dentro de los cuales se encontraban 2 en los que el quehacer de la Agencia Nacional Digital fue clave para su cumplimiento, a saber:

1. Plena interoperabilidad entre los sistemas de información públicos que garantice el suministro e intercambio de la información de manera ágil y eficiente a través de una infraestructura tecnológica de interoperabilidad; y 2. Vinculación de todas las interacciones digitales entre el Estado y sus usuarios a través del Portal Único del Estado Colombiano.

En este panorama, la AND cumplió su papel como actor primordial en la implementación de estos 2 principios, siendo un agente dinamizador a través de la articulación de los Servicios Ciudadanos Digitales base (SCD) y la ejecución de proyectos de CTI aplicada. La Agencia en el marco del Modelo de SCD diseñó, desarrolló y puso en operación la infraestructura tecnológica de dichos servicios, tales como interoperabilidad, autenticación digital y carpeta ciudadana digital, garantizando el intercambio de información entre las entidades públicas en beneficio de la agilidad y eficiencia de la prestación de trámites y servicios a la ciudadanía a través de la infraestructura tecnológica de interoperabilidad. De igual manera diseñó, desarrolló y puso en operación el Portal Único del Estado Colombiano “Gov.co” como uno de los

proyectos de CTI aplicada gestionado con MinTIC y el cual permitió iniciar la vinculación de los trámites y servicios de las entidades públicas a dicho portal, así como la implementación de la autenticación digital de los grupos de valor para poder ingresar al portal y encontrar su información a través de la carpeta ciudadana digital.

Es así como se logró que múltiples entidades públicas pudieran beneficiarse de la incorporación de nuevas tecnologías, insertando a Colombia en la Era del Conocimiento, siendo importante continuar trabajando en la digitalización del funcionamiento del Estado tanto a nivel nacional como territorial.

1.3. Cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial 2018 – 2022

El Plan Estratégico Sectorial 2018 – 2022 fue estructurado en 4 ejes principales y liderado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC.

El eje de Transformación Digital del Estado, Sectorial y Territorial agrupó las iniciativas con las cuales se crearon las condiciones para que el sector privado y el público, en el orden nacional y territorial, emprendieran un cambio en sus actividades, productos y procesos en el marco de la cuarta revolución industrial. Las acciones de este eje fueron dirigidas a la digitalización de trámites, el uso de información para la toma de decisiones de política, creación de protocolos para que se facilitara el intercambio de información entre entidades y la creación de un Portal Único del Estado Colombiano donde los ciudadanos pudieran acceder a un amplio catálogo de servicios digitalizados.

En ese sentido, el rol de la Agencia fue clave desde este eje para habilitar e implementar la Política de Gobierno Digital, específicamente en lo relacionado con el habilitador de Servicios Ciudadanos Digitales y de su capacidad para gestionar proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación aplicada.

La Agencia Nacional Digital, tuvo como Iniciativa en este Plan Estratégico Sectorial el Desarrollo, uso y aplicación de ciencia, tecnología e investigación, asociada a la creación de un ecosistema de información pública, que tuvo como objetivo implementar las actividades requeridas para la puesta en operación del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales así como desarrollar soluciones de ciencia, tecnología e innovación aplicada en los retos de la administración pública, en beneficio del ecosistema de información digital. En este marco desarrolló dos proyectos: 1. Gestión de soluciones a problemáticas del sector público a través de proyectos de ciencia, tecnología e innovación y 2. Articulación, uso y apropiación de los Servicios Ciudadanos Digitales; proyectos por medio de los que la AND dio cumplimiento al objetivo de la iniciativa en la que se enmarcó su gestión dentro del Plan Estratégico Sectorial.

En este marco la Agencia logró desarrollar aproximadamente 46 productos digitales que fortalecieron el proceso de transformación digital de las entidades públicas mediante la ejecución de proyectos de CTI aplicada ejecutados por la AND, así mismo logró diseñar, desarrollar y poner en operación la infraestructura tecnológica de interoperabilidad, autenticación digital y carpeta ciudadana digital, generando la estructura tecnológica y operativa del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales base. De

igual manera, asistió técnicamente a 150 entidades para su vinculación a este modelo y gov.co y finalmente la Agencia logró ser reconocida por 68 entidades como gestor de soluciones de CTI aplicada, a través de los proyectos y propuestas de CTI que ejecutó y elaboró respectivamente para las diferentes entidades públicas.

1.4. Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022

Resultado de la alineación entre los diferentes planes, así como de la ejecución y seguimiento a la gestión institucional, se cumplió con la misión establecida por la Agencia para el periodo 2019-2022 así como el avance en el logro de la visión, tal como se presenta a continuación:

Misión: *La AND promueve, articula y administra la prestación de servicios ciudadanos digitales y desarrolla actividades de ciencia, tecnología e innovación aplicada brindando soluciones efectivas que dinamicen la interacción entre los ciudadanos, las empresas y el Estado, contribuyendo a la creación de un ecosistema de información pública en el marco de la transformación digital del país.*

En este marco se dio cumplimiento a las metas estratégicas establecidas a través de los objetivos estratégicos institucionales, así:

Tabla 1. Metas Estratégicas Agencia Nacional Digital 2019 – 2022

Objetivo Estratégico	Indicador de la Iniciativa	2019			2020			2021			2022			CUATRENIO		
		Meta 2019	Avance 2019	Ejecutado	Meta 2020	Avance 2020	Ejecutado	Meta 2021	Avance 2021	Ejecutado	Meta 2022	Avance 2022	Ejecutado	Meta	Avance	Total
Desarrollar soluciones innovadoras e integrales de ciencia, tecnología e innovación aplicada en los retos de la administración pública en beneficio del ecosistema de información digital.	Número de entidades que reconocen a la AND como Gestor de Soluciones de ciencia, tecnología e innovación aplicada.	19	20	100%	43	43	100%	57	57	100%	67	68	101%	67	68	101%
	Productos Digitales Desarrollados.	N.A.	N.A.	N.A.	17	17	100%	17	15	88%	14	14	100%	48	46	96%
Asegurar la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio.	Herramientas tecnológicas de Gobierno Digital implementadas.	N.A.	N.A.	N.A.	3	3	100%	3	3	100%	3	3	100%	3	3	100%
Lograr la implementación del modelo de Servicios Ciudadanos Digitales.	Entidades asistidas técnicamente.	N.A.	N.A.	N.A.	55	55	100%	65	65	100%	150	150	100%	150	150	100%
CUMPLIMIENTO		100%			100%			97%			100%			99%		

Fuente: Equipo de Planeación - Dirección AND, 2023

Nota: El indicador asociado a las entidades que reconocen a la AND como Gestor de Soluciones de ciencia, tecnología e innovación aplicada corresponde a las entidades con las que se generaron acuerdos o gestión de propuestas para el desarrollo de soluciones tecnológicas. Así mismo el indicador asociado a los

Productos Digitales Desarrollados refiere el número de productos elaborados en el marco de los proyectos realizados con entidades públicas.

Por otra parte, el indicador asociado a las herramientas tecnológicas de Gobierno Digital implementadas obedece a la infraestructura tecnológica requerida para la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales Base, tales como interoperabilidad; autenticación digital; y carpeta ciudadana digital. Así mismo, el indicador asociado a las Entidades asistidas técnicamente obedece a la asistencia brindada a las entidades públicas para el aprovisionamiento e implementación de los servicios ciudadanos digitales y trámites en línea conforme al plan de transformación digital.

En cuanto a la visión institucional, se encuentra el siguiente avance:

Visión: *En el 2022 la AND será reconocida como un referente importante de apoyo para la transformación digital del sector público al implementar el modelo de servicios ciudadanos digitales y proveer soluciones integrales de ciencia, tecnologías e innovación aplicada, que aporte a la construcción de un Estado más eficiente, transparente y participativo.*

En este contexto se elaboró una encuesta de percepción en la que se preguntó si “Considera que la AND es un referente importante de apoyo para la transformación digital del sector público”, encontrando que de 28 encuestados el 75% considera que si es un referente importante para la transformación digital del estado a través de los Servicios Ciudadanos Digitales, dado que es un actor clave como articulador y prestador de estos, no obstante, el 25% restante manifiestan oportunidades de mejora para los proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, en aspectos como la rotación de personal de los proyectos así como consideran que la Agencia aún tiene poca experiencia en el mercado, y es necesario continuar preparándose para abordar proyectos de gran envergadura. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante continuar trabajando por el posicionamiento de la Agencia como una entidad clave e importante en el proceso de transformación digital del país, así como continuar trabajando por el mejoramiento de su capacidad operativa para cumplir las expectativas y necesidades de sus grupos de valor.

1.5. Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026

El marco estratégico que define el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 contempla 6 grandes transformaciones que se vuelven el marco de referencia que orienta a las entidades públicas hacia el cumplimiento de las metas y visión de gobierno, para el cumplimiento de sus objetivos globales.

En este contexto se contemplan las siguientes transformaciones:

Ilustración 2. Transformaciones Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026

1. Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental

2. Seguridad Humana y Justicia Social

3. Derecho Humano a la Alimentación

4. Internacionalización, transformación productiva para la vida y la acción climática

5. Convergencia Regional

Fuente: Documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo, 2023

De acuerdo con el contenido de cada una de estas transformaciones, el quehacer de la Agencia Nacional Digital se enfoca en dos de ellas: 2. Seguridad Humana y Justicia Social y 5. Convergencia Regional, siendo importante mencionar que, desde estas dos transformaciones, la AND puede impactar las otras transformaciones propuestas en el PND 2022-2026.

En el marco de la transformación número 2. Seguridad Humana y Justicia Social se plantea un catalizador asociado a la Garantía de derechos como fundamento de la dignidad humana y condiciones para el bienestar, dentro del cual se contempla el componente de los Datos al servicio del bienestar social y el bien común, siendo este el contexto para trabajar la interoperabilidad como bien público digital.

Por otro lado, en la transformación número 5. Convergencia Regional se encuentra el catalizador de Fortalecimiento institucional como motor de cambio para recuperar la confianza de la ciudadanía y para el fortalecimiento del vínculo Estado-Ciudadanía. En este marco se contempla el componente de Entidades públicas territoriales y nacionales fortalecidas y el de Gobierno digital para la gente.

En este contexto, la Agencia Nacional Digital, a partir de sus dos grandes líneas de trabajo como son la Articulación de los Servicios Ciudadanos Digitales y el Desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación aplicada, aportará de manera importante al cumplimiento de la interoperabilidad como bien público digital y al fortalecimiento de las entidades territoriales y nacionales, en el marco de un Estado abierto e innovación pública, así como en la implementación de un Gobierno digital para la gente.

1.6. Plan Estratégico Sectorial 2022-2026

Como parte de la visión del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para el cuatrienio 2022-2026, se encuentran las siguientes líneas estratégicas que enmarcan la misión y visión del sector para las siguientes vigencias:

Ilustración 2. Líneas Estratégicas Ministerio TIC 2022 - 2026



Conectividad

- Saldar la brecha de conectividad con Colombia analizando todas las opciones tecnológicas disponibles.
- Subasta 5G



Desarrollar la sociedad del conocimiento y la tecnología

- Tic y productividad
- Talento (para empresas y personas)
- Economía Digital
- Tecnologías Emergentes
- Alfabetización Digital
- Gobierno Digital



Un ecosistema seguro

- Seguridad Digital
- Uso responsable de las TIC



Prevención

- Promover la prevención – PrevenTIC para fomentar la legalidad en el Sector



Fortalecimiento de la Industria

- Fortalecer la televisión, la radio, el sector postal y software



Desarrollo Contenido Audiovisual

- Continuar el apoyo al desarrollo de contenidos audiovisuales y medios públicos

Fuente: Presentación Preparación Planeación Estratégica – MinTIC, 2023

En este contexto, la Agencia Nacional Digital se encuentra enmarcada en la línea asociada a Desarrollar la sociedad del conocimiento y la tecnología, específicamente en lo relacionado con Gobierno Digital, dado el quehacer de la entidad y la madurez en su gestión, así como los resultados obtenidos en los 5 años de gestión institucional.

Así las cosas, la Iniciativa de la Agencia en el Plan Estratégico Sectorial 2022-2026 se dirigirá a la Contribución a la consolidación digital del estado a través del aumento de las entidades vinculadas al ecosistema de información pública digital teniendo como objetivo general el Aumento en la vinculación de las entidades públicas al ecosistema de información pública digital.

Para lograr el cumplimiento de esta iniciativa se plantean 3 proyectos articulados al Proyecto de inversión institucional, tales como:

1. Prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio. A través de este proyecto la Agencia Nacional Digital además de dar continuidad a un proceso de vinculación de entidades que lleva a cabo desde vigencias anteriores, puede integrar entidades requeridas para lograr la interoperabilidad que permita el intercambio de información entre sistemas de alto impacto para las transformaciones

propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo, logrando trabajar la interoperabilidad como bien público digital.

2. Desarrollar soluciones integrales de ciencia, innovación y tecnologías emergentes que fortalezcan la transformación digital del estado. Desde este proyecto, la Agencia Nacional Digital puede contemplar el desarrollo de soluciones que no solo aumenten la vinculación de entidades al ecosistema de información pública digital, sino que a través de ellas se impacte en el cumplimiento de objetivos trazados en las diferentes transformaciones del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, por ejemplo, la plataforma asociada al Sistema de Administración del Territorio (SAT) en el marco de la consolidación del catastro multipropósito y tránsito hacia el SAT, impactando la transformación del Ordenamiento del Territorio alrededor de la vida. Otro ejemplo es el desarrollo de soluciones que utilicen tecnologías digitales emergentes que impulsen el comercio electrónico y permitan generar eficiencias y seguridad en las cadenas de suministro del campo, especialmente de pequeños productores, tal como lo plantea el componente de Uso de tecnologías emergentes en comercialización y cadenas logísticas, en el marco del catalizador de Cadenas de suministro eficientes, digitales y tecnificadas para potenciar el campo colombiano, en la transformación del Derecho humano a la alimentación del Plan Nacional de Desarrollo, entre otras.
3. Implementación y operación de la plataforma de Ciudades y Territorios Inteligentes. A través de este proyecto la Agencia Nacional Digital podría darle continuidad al resultado obtenido en la ingería de detalle realizada durante la vigencia 2022 para en el 2023 establecer la plataforma de gestión transversal de C&TI que facilite el desarrollo de proyectos en este campo en todo el territorio colombiano y promover la articulación, el trabajo colaborativo y la participación de la cuádruple hélice (Gobierno, sector privado, academia y ciudadanía).

Así las cosas, los tres proyectos mencionados anteriormente y que componen la iniciativa de la Agencia en el Plan Estratégico Sectorial pueden aportar a la consolidación digital del estado, llevando a cabo soluciones que fortalezcan las entidades públicas territoriales y nacionales en el marco de un gobierno digital así como vincularlas a los servicios ciudadanos digitales, logrando utilizar la interoperabilidad para integrar y difundir la información relacionada con los diferentes grandes transformaciones que plantea el gobierno nacional para el país, en busca de un desarrollo sostenible y fortalecimiento del vínculo Estado-Ciudadanía.

2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA AGENCIA NACIONAL DIGITAL

Teniendo en cuenta el proceso de madurez institucional que ha tenido la Agencia durante sus primeros 5 años de gestión, así como los desafíos y estrategias que requiere implementar para evolucionar hacia su sostenibilidad financiera y posicionamiento como una de las entidades clave para la transformación digital del país, en el marco del cumplimiento de su misionalidad ha replanteado su plataforma estratégica

incluyendo aspectos que le permitan transitar a un modelo más autosostenible, el cual basado en su misma concepción “corporación sin ánimo de lucro”, debe abarcar elementos como operación, implementación de un modelo comercial, formas de contratación, estimación del esfuerzo, potencializar la infraestructura tecnológica de servicios ciudadanos especiales e ingresar en la operación de trámites y servicios territoriales.

Lo anterior en el marco de un fortalecimiento institucional que le permita a la Agencia continuar cumpliendo con sus objetivos organizacionales, pero contando con la capacidad operativa y financiera para su óptimo funcionamiento, mejorando de manera progresiva sus capacidades administrativas para continuar aportando a la transformación digital del país.

Es así, como en el proceso de formulación del presente Plan Estratégico Institucional se consulta y actualiza de manera participativa la misión y visión de la entidad. Estas definiciones que a continuación se presentan, constituyen elementos principales para orientar las acciones estratégicas como el día a día de los colaboradores que deben tener sentido de pertenencia y compromiso.

2.1. Misión

La Agencia Nacional Digital –AND- es una corporación que presta servicios de asesoría y desarrollo de soluciones eficientes de transformación digital para entidades públicas y privadas, mejorando la calidad de vida de la ciudadanía.

2.2. Propósito Superior

Evolucionamos el ADN de la transformación digital

2.3. Visión

En el 2026 seremos la entidad referente en transformación digital del país, ampliando la cobertura del modelo de servicios ciudadanos digitales y desarrollando soluciones integrales de ciencia, tecnología e innovación aplicada que aporten a la construcción de un estado más eficiente, transparente y participativo.

2.4. Valores y Principios

De manera complementaria, se mantienen para la Agencia Nacional Digital los siguientes valores:

Respeto: entendido desde actuar de los trabajadores enmarcado desde la cortesía y la equidad, en donde se reconoce la diferencia de opiniones y se propicia un ambiente adecuado que valore la diversidad, los talentos y las experiencias, que promueva la oportunidad de expresar ideas y formular sugerencias sobre y para el desarrollo de la AND.

Honestidad: entendido como el actuar integro de los trabajadores en razón a ofrecer credibilidad al desarrollo de su gestión, brindado veracidad y transparencia, la cual fortalece la confianza respecto a los servicios que se prestan, al conocimiento que se tiene y la experiencia adquirida.

Compromiso: entendido desde el actuar del trabajador en alineación con los propósitos de la AND, en donde su comportamiento está orientado con relación a la generación de acciones que promuevan el autocontrol, en función al empeño por las labores asignadas, permitiendo generar consciencia de la importancia del rol como trabajador y desde la disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas o grupos con los que se relaciona en el desarrollo de sus labores.

Diligencia: entendido desde el cumplimiento con las obligaciones y responsabilidades asignadas en razón a las funciones o procesos en los que interactúa, permitiendo prontitud, destreza y experticia que genere valor en el uso eficiente de los recursos asignados.

Justicia: entendido desde el actuar imparcial, partiendo desde el marco legal y entiendo los contextos de la organización, en pro de garantizar los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Por otro lado, la AND mantiene de igual manera sus **Principios**, los cuales están definidos como las normas o ideas que rigen el pensamiento y la conducta de los trabajadores en el actuar de sus funciones o responsabilidades laborales. Los principios deben configurar una base para la toma de decisión de los trabajadores de la AND.

Dado lo anterior, se relacionan los principios y la comprensión desde el actuar y el ejemplo a seguir para la AND:

Trabajo en Equipo: entendida desde la corresponsabilidad que implica trabajar unidos por un propósito común, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo armónicas y productivas, valorando las necesidades del otro y demostrando solidaridad por los compañeros de equipo, fomentando el reconocimiento de logros sinceros y oportuno entre los miembros del equipo.

Cultura de Calidad: entendida desde la excelencia en la gestión de los procesos, los servicios prestados, la implementación de planes, programas y proyectos en función de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés cumpliendo los requerimientos establecidos.

Cultura de la Innovación: entendida desde la generación valor, que busca encontrar y gestionar formas graduales o disruptivas que permitan superar retos que surjan en el desempeño de la actividad laboral, en el desarrollo de los procesos o generación de los servicios de la AND, incorporando el uso de las TIC, para garantizar productividad, competitividad y sostenibilidad de las operaciones.

Responsabilidad social: entendida desde la contribución a la sociedad para tener un impacto positivo en los retos de Estado desde el actuar misional de la AND, concentrando los esfuerzos en el desarrollo sostenible de los servicios entregados.

Bienestar y Desarrollo Organizacional: entendida como la inversión en el desarrollo del talento humano, en función de generar condiciones saludables y seguras en el trabajo, generar conocimientos y habilidades necesarias para que puedan mejorar su desarrollo profesional permitiendo estimular la autorrealización personal.

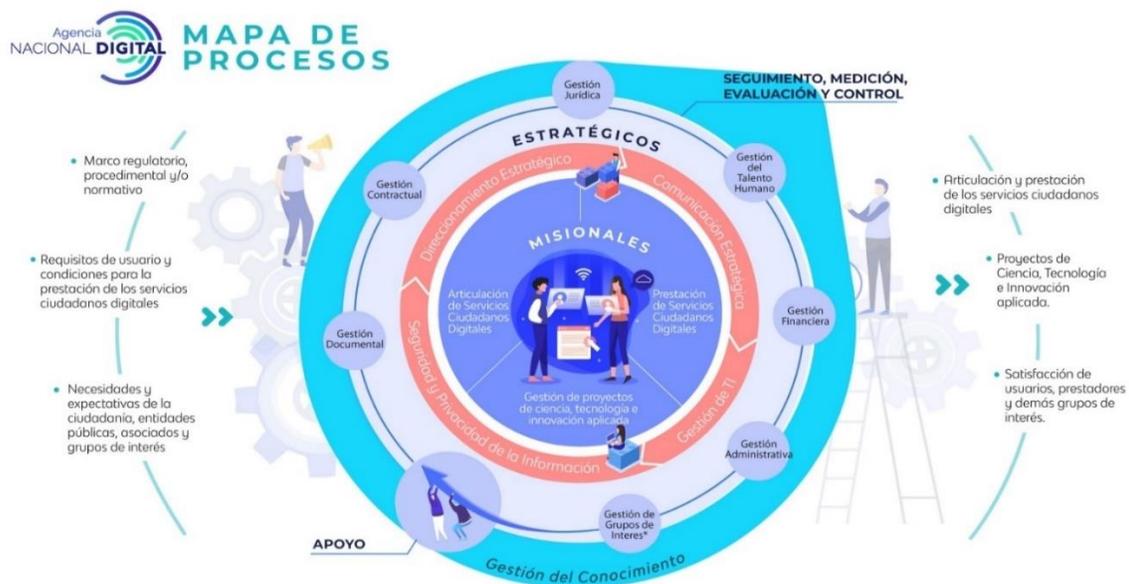
2.5.Oferta de Valor Institucional

La oferta de valor está centrada en la *transformación digital del sector público* a través de:

- Gestión de Proyectos de Ciencia Tecnología e Innovación aplicada
- Articulación de Servicios Ciudadanos Digitales
- Prestación de Servicios Ciudadanos Digitales

Estas líneas de negocio se articulan en el siguiente mapa de procesos, el cual hace especial énfasis representándolos como la misionalidad de la Agencia como se ilustra a continuación. Los procesos restantes se plantean para generar capacidades específicas en la Entidad de planeación, organización, operación y control institucional.

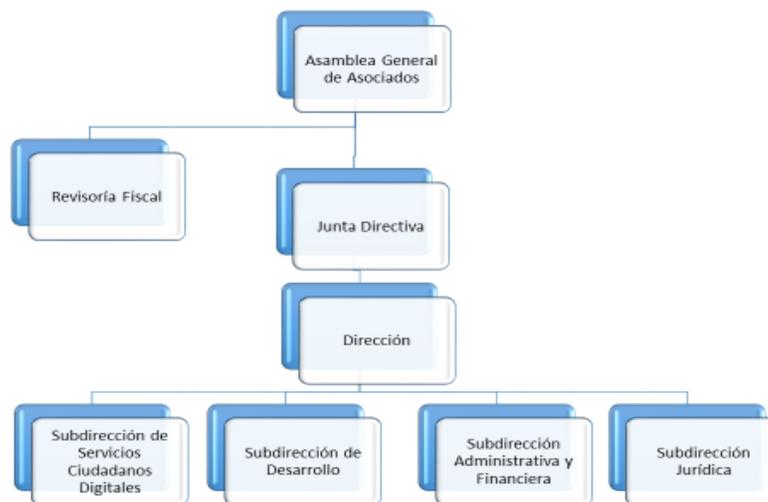
Ilustración 1. Mapa de procesos Agencia Nacional Digital



2.6. Estructura Organizacional

Conforme a lo dispuesto por los Estatutos de la Entidad, se cuenta con el siguiente organigrama:

Ilustración 2. Organigrama AND



Fuente: Dirección AND, 2023

Sin embargo, la capacidad de la estructura organizacional respecto al número de personas actual con tipo de vinculación laboral en la Entidad resulta escasa y se debe articular conforme las competencias y habilidades que se determinen producto de la presente planeación estratégica. Por lo cual, este factor es coyuntural y representativo para habilitar la capacidad de todos los procesos de la Agencia y se proyecta como una de las iniciativas a contemplar dentro de este Plan Estratégico.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A través del análisis de los desafíos superados planteados para el 2019-2022 con el equipo directivo de la entidad, se realiza la identificación de los siguientes retos y objetivos estratégicos, así como las metas estratégicas que se plantean para lograr superar las brechas identificadas considerando el contexto y plataforma estratégica de la entidad:

3.1. Desafíos

Posicionamiento de la Agencia Nacional Digital como entidad que dinamiza la interacción entre los ciudadanos, las empresas y el Estado, aportando a la transformación digital del país, a través de la ejecución de los lineamientos que fija el Ministerio

Para facilitar el reconocimiento de la Agencia por parte de las entidades del Estado, así como su relacionamiento con estas, es clave generar diferenciación con el Ministerio TIC, especialmente con la Dirección de Gobierno Digital. En tanto, dicha entidad ministerial fija lineamientos de la Política de Gobierno y Seguridad Digital, la Agencia realiza la ejecución de iniciativas o proyectos como la implementación de los Servicios Ciudadanos Digitales, FURAG, Consulta Previa, entre otros, que permiten aportar al cumplimiento de las políticas de gobierno. Es necesario que en la medida en que la Agencia avance en su gestión, el ecosistema público digital reconozca la institucionalidad y alcance de la entidad.

Resulta clave contar con un plan de comunicación y metodologías que consoliden la institucionalidad de la Agencia en sus diferentes actuaciones.

Único articulador de SCD

Ser el articulador del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales implica un reto para habilitar con oportunidad diferentes capacidades internas y en diferentes niveles de atención que aseguren la implementación de este modelo definido. Este desafío ha sido asumido hasta ahora en el marco de los Convenios con MinTIC, sin embargo, es necesario que la Agencia trabaje en la definición de un modelo de operación financiero que permita asegurar la autosostenibilidad del modelo a largo plazo.

Único prestador de interoperabilidad

Ser el único prestador de interoperabilidad convoca responsabilidades en la definición de riesgos e implementación de controles operativos como infraestructura que asegure el intercambio exitoso, continuo e íntegro de dicho servicio ciudadano digital base en todos los niveles de cobertura: nacional y territorial. Este desafío ha sido asumido hasta ahora en el marco de los Convenios con MinTIC, sin embargo, es necesario que la Agencia trabaje en la definición de un modelo de operación financiero que permita asegurar la autosostenibilidad del modelo a largo plazo.

Masificación de los servicios ciudadanos digitales

El factor de éxito del modelo de los servicios ciudadanos digitales es el uso y apropiación que los diferentes grupos de valor tengan de este. Durante los primeros 5 años de gestión, la Agencia diseño, desarrollo y puso en operación tanto la infraestructura tecnológica de los servicios base como del portal único del estado colombiano gov.co, logrando que el estado cuente con la estructura tecnológica y operativa para la implementación del modelo, no obstante, es necesario continuar trabajando en definir e implementar estrategias de comunicación y de priorización de victorias tempranas que asegure la adopción del modelo de servicios ciudadanos digitales por parte de la ciudadanía y diferentes grupos de valor. Es necesario enfocar esfuerzos en la medición efectiva del uso e impacto del modelo como de su respectiva mejora.

Mecanismos de soporte robusto y oportuno

Al ser designada como articulador y prestador de los servicios ciudadanos digitales, la Agencia diseñó, analizó e implementó un esquema efectivo de operación, con canales de contacto y soporte oportunos, que incluyen la gestión de incidentes o anomalías que se presentan durante la prestación o que deben gestionarse en el marco del modelo. Este desafío ha sido asumido hasta ahora en el marco de los Convenios con MinTIC, sin embargo, es necesario que la Agencia trabaje en la definición de un modelo de operación financiero que permita asegurar la autosostenibilidad del modelo a largo plazo.

Estabilidad y retención del talento humano

De acuerdo con la madurez de la gestión de la Agencia durante sus primeros 5 años, así como el crecimiento en la cantidad y complejidad de retos que debe asumir en el marco de su funcionamiento, es necesario adelantar gestiones que permitan lograr un rediseño de la planta de personal, considerando las actualizaciones normativas y el crecimiento institucional que inicialmente no fue contemplado. Así mismo, la Agencia ha realizado acciones que ha permitido fortalecer el talento humano y su gestión, durante sus primeros años de funcionamiento, siendo importante llevar a cabo mediciones que permitan evaluar la estabilidad y retención del talento humano así como la gestión del conocimiento institucional actual, proyectando estrategias que permitan continuar mejorando este aspecto institucional, no limitándose a un componente salarial, sino incorporando aspectos asociados al bienestar y clima laboral; que rompan paradigmas desde el punto de vista del trabajo remoto y lo lleven como ejemplo en la adopción de dinámicas laborales contemporáneas a otras entidades públicas.

3.2. Objetivos Estratégicos Institucionales

En concordancia con el contexto estratégico, la plataforma estratégica y los desafíos institucionales para el cuatrienio 2023 – 2026, se han establecido 4 objetivos estratégicos institucionales que pretenden generar no solo el cumplimiento de la misión sino avanzar en la visión a mediano plazo definida:

1. Prestar los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio

La Agencia debe dar continuidad a la prestación de los servicios ciudadanos digitales base, asegurando el funcionamiento de la estructura tecnológica y operativa con los estándares requeridos para su normal ejecución. Ahora bien, los servicios ciudadanos digitales base: interoperabilidad, carpeta ciudadana digital y autenticación única digital; serán el punto central de acceso y de ingreso a las interacciones digitales entre la nación, el territorio y la empresarialidad. Para ello, la Agencia como articulador y prestador de estos servicios, deberá disponer de los niveles de autenticación pertinentes para cada interacción construyendo una base de datos de identidades digitales y utilizando las tecnologías precisas para su masificación.

2. Desarrollar soluciones integrales de ciencia, innovación y tecnologías emergentes que fortalezcan la transformación digital del estado

Las transformaciones definidas en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, resaltan la línea de trabajo dirigida al Fortalecimiento institucional como motor de cambio para recuperar la confianza de la ciudadanía y para el fortalecimiento del vínculo Estado-Ciudadanía. En este marco se contemplan las Entidades públicas territoriales y nacionales fortalecidas - Estado Abierto, innovación pública y el Gobierno digital para la gente. En esta medida la Agencia, desde sus estatutos establece su competencia para desarrollar proyectos de ciencia, tecnología e innovación aplicada a los retos de la administración pública, lo cual permite fortalecer a las entidades en su proceso de transformación digital a partir dichos proyectos. Si bien, como se menciona anteriormente, ya es una función de la Entidad, se identifica como un factor estratégico, al incorporar la integralidad y la búsqueda de fortalecer el ecosistema de información pública digital a través de los proyectos de CTI aplicada ejecutados por la Agencia.

3. Generar un modelo de negocio para la AND que permita su autosostenibilidad y posicionamiento como referente en la transformación digital del país

Para la planeación estratégica de la entidad, es importante incluir aspectos que le permitan a la Agencia transitar a un modelo más autosostenible, el cual basado en su misma concepción “corporación sin ánimo de lucro”, debe abarcar elementos como operación, implementación de un modelo comercial, formas de contratación, estimación del esfuerzo, potencializar la gestión y administración de la infraestructura tecnológica e ingresar en la operación de trámites y servicios electrónicos territoriales.

Lo anterior en el marco de un fortalecimiento institucional que le permita a la Agencia continuar cumpliendo con sus objetivos organizacionales, pero contando con la capacidad operativa y financiera para su óptimo funcionamiento, mejorando de manera progresiva sus capacidades administrativas para continuar aportando a la transformación digital del país.

4. Potenciar la AND como una entidad eficiente a través de un equipo humano competente para el logro de los objetivos organizacionales

Para soportar el cumplimiento de los objetivos misionales es necesario que la Agencia evalúe y adopte modelos para fortalecer continuamente su equipo humano, tales como modelos de capacitación, sostenibilidad en cuanto a la retención del talento humano, competencias para manejar economías de escala en el desarrollo de los proyectos y modelos de gestión del conocimiento que permitan mantener el capital intelectual en la entidad. Este constituye un factor crítico de éxito en la generación de la institucionalidad y capacidad de responder ante las demandas de los diversos grupos de interés y de valor de la Agencia.

3.3. Estrategias

3.3.1. *Expertos en la ejecución de la Política de Gobierno Digital*

Se determina mantener como estrategia global, que el actuar de la Agencia debe estar enmarcado en la generación de valor agregado, considerando el entorno y las necesidades de las entidades públicas junto con los avances en la Política de Racionalización de Trámites y la Política de Gobierno Digital; esto para consolidarse como una entidad experta que conoce y apoya en procesos de optimización de servicios dentro del ecosistema publico digital colombiano.

Por tanto, en el accionar de la AND siempre se buscará apoyar a las entidades del estado, tanto a nivel nacional como territorial, para impactar positivamente en el logro de los siguientes propósitos de la Política de Gobierno Digital:

- Habilitar y mejorar la provisión de servicios digitales de confianza y calidad.
- Lograr procesos internos seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de la información.
- Tomar decisiones basadas en datos a partir del aumento en el uso y aprovechamiento de la información.
- Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto.
- Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes para la solución de retos y problemáticas sociales, a través del aprovechamiento de tecnologías de la información y las comunicaciones.

La ruta para materializar la estrategia se compone, del fortalecimiento metodológico para abordar las necesidades, y soluciones integrales que les facilite a las entidades la implementación del habilitador de servicios ciudadanos digitales de la Política de Gobierno Digital.

Igualmente, la gestión del conocimiento del ecosistema de información pública debe consolidarse para brindar soluciones integrales, y con ello, lograr mayores impactos a través de los tres procesos misionales.

3.3.2. Estrategias por objetivo

Tabla 3. Relación de objetivos y estrategias institucionales

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción
Prestar los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio	SCD base como el punto central de acceso y de ingreso a las interacciones digitales entre la nación, el territorio y la empresariedad	La Agencia como articulador y prestador de estos servicios, deberá disponer de los niveles de autenticación pertinentes para cada interacción construyendo una base de datos de identidades digitales y utilizando las tecnologías precisas para su masificación. La Agencia podrá proponer los modelos y mecanismos diversos para lograr la sostenibilidad en la operación del ecosistema de servicios ciudadanos digitales en su integración con la plataforma nacional consolidada de trámites y servicios u otras plataformas.
	Uso y apropiación de los servicios ciudadanos digitales	Un adecuado entendimiento de los servicios ciudadanos digitales base por parte de todos los usuarios, es definitivo para la operación del habilitador de la Política de Gobierno Digital. Al tener contacto con cada uno de ellos, en diferentes etapas la Agencia debe llegar a comunicar de manera sencilla, clara y oportuna, todo lo concerniente al funcionamiento, riesgos y beneficios de su uso en coordinación con el MINTIC.
	Atención a usuarios	Dados la diferencia y multiplicidad de usuarios a atender en el marco de la prestación de servicios ciudadanos digitales base, se requiere definir rápidamente aspectos de atención desde un enfoque diferencial, de acceso a las tecnologías de información y de cultura organizacional de las Entidades Públicas. De manera complementaria, los canales de atención deben consolidarse considerando escenarios de normalidad o de explosión crítica del servicio para tener capacidad efectiva de respuesta.
	Cobertura nacional	A medida que las Entidades se integren al ecosistema de información pública digital, los usuarios a nivel territorial, bien sea ciudadanos o entidades, irán en aumento. Por lo cual es razonable establecer estrategia de cobertura y atención, incluyendo los canales de comunicación e interacción en coordinación con el MINTIC.
Desarrollar soluciones integrales de ciencia, innovación y tecnologías emergentes que fortalezcan la transformación digital del estado	Conformar alianzas para la generación de productos y servicios	Con el fin de lograr eficiencias en los procesos y en la gestión de proyectos de CTI aplicada buscar la generación de alianzas que permitan la consulta y búsqueda de la unión de esfuerzos para generar una mayor capacidad para desarrollar productos y servicios, fortaleciendo el desarrollo de soluciones integrales que aporten a la transformación digital del país.
Generar un modelo de negocio para la AND que permita su	Diseñar líneas de negocio que permitan la generación de ingresos	La experiencia que tiene la AND adquirida durante sus primeros 5 años de gestión, permite que actualmente la entidad cuente con el conocimiento de las necesidades

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción
autosostenibilidad y posicionamiento como referente en la transformación digital del país		tecnológicas, operativas y financieras para la gestión de soluciones de ciencia, tecnología e innovación, incluyendo la administración de plataformas que permitan contar con esquemas de datos como servicios entre entidades, con la competencia requerida; lo anterior con la finalidad propuesta en la constitución y las leyes; y en contribución con la eficiencia y eficacia de la actuación administrativa. Para lo anterior, se deben definir los modelos financieros, operativos, técnicos y jurídicos para generar un modelo de negocio que permita lograr la autosostenibilidad de la AND.
Potenciar la AND como una entidad eficiente a través de un equipo humano competente para el logro de los objetivos organizacionales	Rediseño de la planta y tipos de vinculación del talento humano	Dada la diferencia competitiva con otras entidades, y en consideración de los retos que aborda la Agencia, se debe continuar con el estudio e implementación de esquemas viables de reestructuración y adopción de mecanismos de fortalecimiento del talento humano, teniendo en cuenta situaciones generacionales, de ubicación, trabajo remoto, oferta salarial, tiempos de pagos y contratación entre otros aspectos que impactan directamente la misionalidad de la entidad.
	Formulación e implementación del PETI para una operación a través de procesos efectivos	El componente de tecnologías de información es un factor que, por la naturaleza de los procesos misionales de la Agencia, resulta decisivo en los resultados a obtener. Por ello, formular e implementar este plan a largo plazo es prioritario, en especial la hoja de ruta que asegure la operación continua de los servicios misionales.

Fuente: Equipo de Planeación - Dirección AND, 2023

3.4. Metas Estratégicas 2023 – 2026

A partir del proceso de formulación del presente Plan Estratégico Institucional como se mencionó anteriormente, se consulta y actualiza de manera participativa los objetivos estratégicos de la entidad y las metas que permitirán medir su cumplimiento, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3. Relación de objetivos, indicadores y metas estratégicas

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	Indicador	Avance 2023	Avance 2024	Avance 2025	Avance 2026	Cuatrienio
Prestar los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso,	Mantener en operación y evolución los tres SCD base	Infraestructura de interoperabilidad, autenticación digital y carpeta ciudadana digital en operación	3	3	3	3	3
	Asistir técnicamente a 127 entidades para su integración a SCD y GOV.CO*	Entidades asistidas técnicamente*	124	120	124	127	127

neutralidad tecnológica y continuidad del servicio	Elaborar, implementar y fortalecer un modelo operativo-financiero que permita la autosostenibilidad de los SCD base	Modelo operativo-financiero elaborado e implementado	1	1	1	1	1
Desarrollar soluciones integrales de ciencia, innovación y tecnologías emergentes que fortalezcan la transformación digital del estado	Desarrollar 47 soluciones integrales de CTel aplicada que fortalezcan a las entidades públicas en sus procesos de transformación digital *	Productos Digitales Desarrollados*	12	11	12	12	47
	Conformar una red de alianzas que permita fortalecer la generación de productos y servicios de la AND	Red de alianzas para generación de productos y servicios conformada	1	1	1	1	1
	Implementar una plataforma de Ciudades y Territorios Inteligentes*	Herramientas tecnológicas de Gobierno digital implementadas*	1	1	1	1	1
Generar un modelo de negocio para la AND que permita su autosostenibilidad y posicionamiento como referente en la transformación digital del país	Elaborar, implementar y fortalecer un modelo de negocio que permita lograr la autosostenibilidad y posicionamiento de la AND como referente en la transformación digital el país	Modelo de negocio elaborado e implementado	1	1	1	1	1
Potenciar la AND como una entidad eficiente a través de un equipo humano competente para el logro de los objetivos organizacionales	Elaborar, implementar y fortalecer un modelo de gestión de talento humano (capacitación; sostenibilidad y retención del talento humano; competencias para manejar economías de escala y gestión del conocimiento) que permita consolidar el capital intelectual en la entidad	Modelo para el fortalecimiento del talento humano elaborado e implementado	1	1	1	1	1

Fuente: Equipo de Planeación - Dirección AND, 2023

* Nota: Metas e indicadores asociados al Proyecto de Inversión Institucional BPIN 2022011000040 "Contribución a la consolidación digital del estado a través del aumento de las entidades vinculadas al ecosistema de información pública digital

4. IMPLEMENTACIÓN

Para la segura ejecución del presente plan, se propone adoptar e implementar el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, traduciendo la plataforma estratégica definida para los siguientes 4 años en estrategias anuales, compuestas de objetivos prioritarios; que son desplegadas de arriba hacia abajo y que tienen como objetivo el involucramiento de toda la organización, es decir, permite la participación de las personas, dejando de lado el carácter absolutista de la planeación centralizada, facilitando el aprendizaje organizacional para hacer que los grandes planes sucedan. Lo anterior establece los propósitos de manejo ejecutivo y se usa con frecuencia como plan de política para la dirección anual.

A partir del plan estratégico, los objetivos y políticas se vinculan los objetivos de la alta dirección con los de menor jerarquía en un proceso de despliegue en cascada, de modo que las actividades son alineadas con la estrategia para lograr la planeación estratégica.

Para ello, el plan de acción que se formule debe tener en primer momento el objetivo estratégico y los proyectos o iniciativas priorizadas de tal manera que se evidencia la ejecución y su monitoreo se pueda realizar de manera permanente. A la par, se debe contar con un esquema de medición en articulación con otros planes estratégicos, ejemplo de ello, el plan estratégico de tecnologías de información que pretende facilitar y habilitar la capacidad de gestionar y operar las tecnologías de información que demandan los procesos misionales.

4.1. Cuadro de Mando Integral

Considerando las ventajas de contar con un cuadro de mando integral que permita realizar la socialización de los retos a lograr junto con el modelo de planeación, se establece que la Agencia realizará el análisis de la alineación de la planeación y plataforma estratégica institucional para la definición de indicadores y realizará el seguimiento de estos para la evaluación y toma de decisiones sobre el desempeño de la entidad, a través del Balanced Scorecard/Cuadro de Mando Integral como la metodología indicada para definir y hacer seguimiento al cumplimiento institucional, ya que contempla una alineación entre los elementos de la estrategia global y elementos operativos de la misma: indicadores. En esta metodología se definen indicadores para cuatro (4) perspectivas de la organización: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Así mismo se registrarán y se visualizarán los avances de los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de mando integral desde la herramienta que defina la dirección.

5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Una vez, definidos los indicadores junto con las metas armonizadas en el plan de acción y los recursos disponibles por vigencia, se propone el siguiente esquema de monitoreo:

Tabla 4. Esquemas de monitoreo y evaluación

Objetivo Estratégico	Primer Nivel	Mecanismo	Segundo Nivel	Mecanismo
Prestar los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio	Subdirección de Servicios Ciudadanos Digitales	Reportes plan de acción, informes plan	Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Sesiones anuales para analizar y evaluar resultados
Desarrollar soluciones integrales de ciencia, innovación y tecnologías	Subdirección de Desarrollo		Junta	

Objetivo Estratégico	Primer Nivel	Mecanismo	Segundo Nivel	Mecanismo
emergentes que fortalezcan la transformación digital del estado		estratégico sectorial	Asamblea	
Generar un modelo de negocio para la AND que permita su autosostenibilidad y posicionamiento como referente en la transformación digital del país	Dirección			
Potenciar la AND como una entidad eficiente a través de un equipo humano competente para el logro de los objetivos organizacionales	Dirección Subdirección Administrativa y Financiera Subdirección Jurídica			

Fuente: Equipo de Planeación - Dirección AND, 2023

6. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN No.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	24/01/2023	Emisión del Documento. Aprobado en sesión de Junta Directiva No. 29 realizada el 24 de enero de 2023.



CÉSAR AUGUSTO AMAR FLÓREZ
 Director

Revisó y aprobó: Luz Stela Rojas Duran, Subdirectora Administrativa y Financiera
 Maria Angélica González Russi, Subdirectora Jurídica
 Jose Alfredo Ruiz Peralta, Subdirector de Servicios Ciudadanos Digitales
 Luis Alberto Clavijo Cuineme, Subdirector de Desarrollo (E)

Elaboró: Johanna Laverde, Profesional de Planeación

