

TRINIDAD Y TOBAGO

PROGRAMA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INTERMEDIACIÓN DEL CONOCIMIENTO

(TT-0056)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Frank Nieder (FI3), jefe de equipo de proyecto; Rafael Anta (SDS/ICT); Vashtie Dookiesingh (COF/CTT); Juan Carlos Pérez Segnini (LEG); y Catalina Etcheverry (FI3), quien se encargó de la producción del documento.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	I
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
A. Marco socioeconómico	1
B. Mejoramiento de los servicios públicos.....	2
1. Capacidades institucionales y de recursos humanos	2
2. Establecimiento del gobierno electrónico	4
C. Estrategia del programa	7
D. La estrategia del Banco con el país	9
E. La estrategia sectorial del Banco	9
F. Lecciones aprendidas	10
G. Coordinación con otros donantes	10
II. EL PROGRAMA	12
A. Objetivos.....	12
B. Descripción.....	12
1. Promoción del programa.....	12
2. Intermediación del conocimiento	13
3. Soluciones de gobierno electrónico.....	15
C. Costo y financiamiento	20
III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	22
A. Prestatario y organismo ejecutor	22
B. Ejecución y administración de proyectos	22
C. Adquisición de bienes y servicios	23
D. Calendario de ejecución y desembolsos.....	24
E. Seguimiento y evaluación.....	24
IV. VIABILIDAD Y RIESGOS	28
A. Viabilidad institucional	28
1. Capacidades del Ministerio de Administración Pública e Información	28
2. Capacidades de los ministerios sectoriales	29
B. Viabilidad socioeconómica.....	29
C. Impacto ambiental.....	29
D. Beneficios y beneficiarios.....	29
E. Riesgos.....	30

ANEXOS

Anexo I Marco lógico

APÉNDICES

Proyecto de resolución

Enlaces electrónicos y referencias

Datos socioeconómicos básicos	http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata
Estado de los préstamos en ejecución y los préstamos aprobados	http://ops/approvals/pdfs/TTsp.pdf
Programa tentativo de financiamiento	http://opsgs1/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=TT&L=SP
Información disponible en los archivos técnicos de RE3/FI3	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=754944
Presupuesto detallado	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=755694
Borrador de reglamento operativo	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=754915
Anexo II: Plan de adquisiciones	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=840356
Anexo III: Plan de seguimiento del desempeño del proyecto	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=756230

SIGLAS Y ABREVIATURAS

MPAI	Ministerio de Administración Pública e Información [<i>Ministry of Public Administration and Information</i>]
PSRIP	Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público [<i>Public Sector Reform Initiation Programme</i>]
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

RESUMEN DEL PROYECTO

TRINIDAD Y TOBAGO

PROGRAMA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INTERMEDIACIÓN DEL CONOCIMIENTO (TT-0056)

Términos y condiciones financieras ¹				
Prestatario: Gobierno de la República de Trinidad y Tobago Organismo ejecutor: Ministerio de Administración Pública e Información			Plazo de amortización:	25 años
			Período de gracia:	5,5 años
			Período de desembolso:	5,5 años
Fuente	Monto en US\$	%	Tasa de interés:	Variable
BID (Capital Ordinario)	28 millones	80	Comisión de inspección y vigilancia:	0%
Local:	7 millones	20	Comisión de crédito:	0,25%
Otros/Cofinanciamiento:	0	0		
Total:	35 millones	100	Moneda:	Moneda única
Esquema del proyecto				
Objetivo del proyecto: El objetivo del programa es aumentar la eficacia y la eficiencia de los servicios públicos ampliando y haciendo más eficientes el desarrollo y la aplicación de soluciones de gobierno electrónico y la transferencia de conocimientos sobre prácticas óptimas internacionales (intermediación del conocimiento).				
Condiciones contractuales especiales: Antes del primer desembolso: (i) Se habrá establecido la unidad ejecutora de proyecto y se habrá contratado a su personal clave, que incluirá al coordinador del programa, a los asesores principales sobre gobierno electrónico e intermediación del conocimiento y al encargado de la ejecución (párrafos 3.4 y 3.5). (ii) El organismo ejecutor habrá aprobado y puesto en vigor el reglamento operativo, acordado por el propio organismo ejecutor con el Banco (párrafo 3.2). (iii) Se habrá presentado el plan operativo anual inicial, según se haya convenido con el Banco y haya sido aprobado por el organismo ejecutor (párrafo 3.14). Antes del inicio de la fase de diseño del componente de gobierno electrónico se habrán aprobado las normas técnicas para las aplicaciones de TIC acordadas con el Banco (párrafo 2.22).				
Excepciones a políticas del Banco: Ninguna				
El proyecto es congruente con la estrategia de país: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
El proyecto califica como: SEQ <input checked="" type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> % de beneficiarios <input type="checkbox"/>				
Esta operación se califica como programa de aumento de la equidad social, según lo descrito en las metas indicativas establecidas por mandato en el Octavo Aumento General de los Recursos del Banco (documento AB-1704)				
Adquisiciones: Véase el párrafo 3.8				
Fecha de verificación por el CESI: 17 de marzo de 2006				

¹ La tasa de interés, la comisión de crédito, y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen según lo dispuesto en el documento FN-568-3-Rev. El Directorio Ejecutivo puede modificarlas tomando en consideración la información disponible sobre los antecedentes correspondientes, así como la respectiva recomendación del Departamento Financiero. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia el 1%, del monto del préstamo (*).

(*) En lo que respecta a la comisión de inspección y vigilancia, el cargo no podrá superar en ningún caso en un semestre dado el monto que resultaría de aplicar 1% al monto del préstamo y dividirlo por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco socioeconómico

- 1.1 Trinidad y Tobago se encuentra en un período de crecimiento económico continuo y acelerado gracias al aumento de los precios del petróleo y el gas y al incremento de sus volúmenes de producción. En 2005 su PIB creció en un 6,7%, y en promedio lo ha hecho en un 7,5% por año desde 2000. En términos relativos, las exportaciones de petróleo y gas per cápita de Trinidad y Tobago son cuatro veces mayores que las de Venezuela. Los ingresos fiscales, impulsados por los ingresos por petróleo y gas, están creciendo rápidamente. En el ejercicio fiscal de 2004 a 2005, el gasto recurrente aumentó en un 31%, mientras que el gasto de capital se incrementó en más del 60%.
- 1.2 Aunque los altos ingresos generados en el ámbito energético están estimulando la economía global y los ingresos fiscales, el sector comercializable ajeno al área petrolera enfrenta dificultades para competir, ya que los costos locales, incluidos los salarios, aumentan a raíz de la demanda impulsada por el auge energético, mientras que el crecimiento de la productividad no es suficiente para compensar el incremento de los costos. En 2005, el tipo de cambio real efectivo se apreció en más del 6%. La porción no petrolera de la economía creció menos del 4% tanto en 2003 como en 2004.
- 1.3 La gestión macroeconómica del auge petrolero ha sido adecuada. Aunque el gasto público ha crecido en forma continua y a una tasa relativamente rápida, los superávits fiscales no han variado desde 2003. La inflación se ha mantenido en menos del 4%, aunque en 2005 inició una aceleración, debido en parte a un marcado incremento del gasto fiscal. El crecimiento acelerado del gasto público está obligando al gobierno a incrementar su capacidad de absorción. Una de las medidas para ello fue el establecimiento de 15 “empresas para fines especiales” (*Special Purpose Companies*) con objeto de abordar las carencias de aptitudes y los procedimientos burocráticos complicados del gobierno central.
- 1.4 Trinidad y Tobago muestra grandes avances en términos de desarrollo social. La esperanza de vida es de 72 años y la tasa de alfabetización en la población adulta supera el 98%. Aunque la educación primaria es universal, la cobertura de la educación terciaria, vital para una economía basada en el conocimiento, es baja, con una tasa bruta de matriculación de apenas 6,5%. Además, aunque el ingreso per cápita (cerca de US\$8.000 per cápita) es alto para la región y ubica a Trinidad y Tobago como un país de ingresos medios altos, la tasa de pobreza es considerable. Se estima que alrededor de una tercera parte de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza nacional.
- 1.5 Las autoridades reconocen que ser una economía basada en sus recursos naturales tiene tanto ventajas como desventajas, y han trabajado con el sector privado y la

sociedad civil para formular una estrategia —titulada *Vision 2020*¹— cuya meta es que Trinidad y Tobago alcance la categoría de país desarrollado para el año 2020. La estrategia *Vision 2020* propone que los ingresos petroleros se inviertan en capital humano e infraestructura, con miras a incrementar la productividad de la economía.

- 1.6 Por otro lado, en 2003, el gobierno y el sector privado idearon, con ayuda del Banco, un plan nacional integral de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) —titulado *fastforward*²— cuyo objetivo es transformar al país en una sociedad basada en el conocimiento a través del uso más extendido y eficiente de las TIC. Se trata de una meta compartida con la estrategia *Vision 2020*.

B. Mejoramiento de los servicios públicos

- 1.7 El gobierno reconoce que la calidad de los servicios públicos es deficiente. Su propia encuesta sobre percepción pública, efectuada en 2005, reveló que solamente el 16% del público consideraba eficientes los servicios públicos. Muchos ministerios individuales tienen planes específicos que intentan poner en práctica para mejorar los servicios; sin embargo, escasean las iniciativas gubernamentales globales. La más importante de éstas es un esfuerzo a largo plazo para hacer frente a las limitaciones estructurales, que permitiría la transformación del sector público y fundamentalmente mejoraría la eficacia, eficiencia y transparencia del gobierno. El Banco apoya este emprendimiento a través del Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público (PSRIP) (TT-0057), diseñado para sentar las bases para una reforma integral del sector público elaborando una guía de orientación y fortaleciendo las aptitudes necesarias para su puesta en práctica³.

1. Capacidades institucionales y de recursos humanos

- 1.8 La burocracia en Trinidad y Tobago se caracteriza por la estabilidad de la función pública, que mantiene el clientelismo en gran medida bajo control y que asegura bajas tasas de rotación. No obstante, la tradición del servicio público no es un atributo suficiente para asegurar la eficiencia, transparencia plena y eficacia de este sector. El sector público de Trinidad y Tobago adolece de ciertas deficiencias estructurales que impiden que su desempeño alcance los niveles deseados y desplazan recursos para inversiones necesarias en capital (físico y humano). Las deficiencias más importantes en este sentido posiblemente sean las siguientes: una elevada relación de gastos corrientes con respecto a gastos de capital, una administración pública grande y de tamaño excesivo en sus niveles inferiores, una estructura de incentivos inadecuada, con considerable compresión de los sueldos, funciones de gestión básica centralizadas, procesos decisorios inadecuados y suministro de bienes y servicios públicos inferior a los niveles deseables.

¹ Véase www.vision2020.info.tt.

² Véase www.fastforward.tt.

³ En una escala menor, se ha establecido una Academia del Servicio Público que ofrece capacitación adaptada específicamente a los requisitos de los distintos servicios del sector público.

- 1.9 Aunque el PSRIP mencionado arriba está diseñado para preparar al gobierno para hacer frente a estas deficiencias estructurales a más largo plazo, actualmente las limitaciones institucionales y de recursos humanos constituyen impedimentos graves que reducen la capacidad del sector público de responder a las demandas de clientes internos y externos, por lo que es necesario abordarlas de manera más inmediata. En una encuesta informal reciente entre los secretarios permanentes se detectaron deficiencias en las capacidades de sus recursos humanos en todos los ministerios, así como solicitudes comunes de ayuda para hacer frente a estas deficiencias. En un análisis de las necesidades de recursos humanos en el sector público se detectaron carencias importantes de recursos humanos en todos los niveles y en una amplia gama de categorías de puestos, en especial en habilidades técnicas y en los ámbitos de administración y políticas públicas, reglamentación y gestión de programas.
- 1.10 Según la experiencia del gobierno, muchos métodos tradicionales para el fortalecimiento de capacidades han dado resultados muy inferiores a lo previsto. Incluso cuando han tenido éxito, los efectos positivos han sido temporales y con frecuencia no han contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- 1.11 Entre las acciones emprendidas para superar las deficiencias en las capacidades de las instituciones públicas mediante el uso de recursos externos se incluyen (i) la contratación de consultores, tanto locales como internacionales, (ii) la contratación de empleados por contrato y (iii) la contratación de servicios de diversos organismos e instituciones locales e internacionales. Cada una de estas medidas ha planteado desafíos que obstaculizan su éxito. Incluso si ofrecen salarios sustancialmente más altos que los que se aplican en la administración pública, los organismos del servicio público no siempre han encontrado en sus empleados por contrato el calibre de aptitudes y experiencia que desean. En múltiples ocasiones, los empleados por contrato requieren capacitación y experiencia adicionales antes de poder rendir el nivel necesario, y a menudo se trasladan al sector privado en cuanto alcanzan un nivel de desempeño satisfactorio. Además, los consultores en general tienden a no ser profesionales con experiencia y conocimientos suficientes para poder ofrecer conocimientos especializados tanto operativos como técnicos que mejoren el desempeño de las instituciones. Así pues, tiende a no darse la necesaria transferencia de conocimientos al personal ni a la institución en su conjunto.
- 1.12 Las medidas para hacer frente a las limitaciones en recursos humanos centrándose en métodos para mejorar directamente las capacidades de los empleados del sector público también han dado resultados mixtos. Estas medidas incluyen (i) becas y (ii) capacitación tanto en el puesto de trabajo como en cursos formales. En muchos casos la respuesta a la oferta de becas ha sido limitada y, cuando ha existido, los candidatos a menudo no han estado calificados. La capacitación para los empleados del sector público también ha sido ineficiente en ocasiones. Al igual que ocurre con la capacitación de consultores, en muchos casos los funcionarios públicos que reciben un buen nivel de capacitación se han visto atraídos posteriormente por el

sector privado o se han transferido a puestos de otros organismos del servicio público.

- 1.13 En parte como respuesta a las falencias de otros enfoques, los directivos del sector público han intentado contratar personal nuevo y cada vez más han recurrido a contratistas a corto plazo. Debido a la estructura y a las normas que rigen las contrataciones en el sector público, así como a las condiciones del mercado, muchos ministerios, como ocurre con los consultores a más largo plazo, no logran atraer a profesionales expertos y han optado por contratistas del sector privado sin experiencia en el sector público, y por un conjunto de profesionales más jóvenes con los requisitos y aptitudes necesarias pero con poca experiencia en la gestión pública. Es especialmente a este grupo de profesionales jóvenes a quienes el sector público tiene que capacitar y preparar para acrecentar la capacidad institucional.
- 1.14 Estas experiencias han puesto en evidencia la necesidad de un mecanismo más eficiente y con efectos más permanentes para fortalecer las capacidades institucionales y de recursos humanos. El Ministerio de Administración Pública e Información (MPAI), encargado de dirigir las iniciativas para mejorar la eficacia del sector público, tuvo recientemente una experiencia con un mecanismo que parece superar algunas de las deficiencias de los enfoques que se habían probado antes. El MPAI contrató los servicios de un profesional con gran experiencia en reglamentación de telecomunicaciones. Gracias al trabajo de este profesional en estrecho contacto con el personal del MPAI para transferir conocimientos especializados y ofrecer asesoría y orientación, se aceleraron los avances en la aplicación de las reformas a las telecomunicaciones, se mejoraron las capacidades y conocimientos respecto a prácticas óptimas y la magnitud de esta transferencia de conocimientos a los funcionarios en diversos niveles del ministerio redundó en un mejoramiento de las capacidades institucionales globales del ministerio.

2. Establecimiento del gobierno electrónico

- 1.15 Se ha demostrado que el uso eficiente de las TIC como apoyo para la modernización del sector público puede reducir los costos de las operaciones del gobierno, por ejemplo, para aumentar la accesibilidad, la capacidad de respuesta, la transparencia y la rendición de cuentas. Para hacer realidad estos beneficios, el gobierno reconoce que es necesario ir más allá de la simple automatización de funciones y concentrarse en la manera en que se pueden utilizar las TIC para transformar el servicio público en términos más amplios, incorporando medidas dirigidas a procesos, estructuras orgánicas y capital humano. El gobierno electrónico⁴ puede considerarse como ese uso integral y amplio de las TIC para mejorar los servicios públicos.

⁴ El gobierno electrónico es la aplicación de las TIC en combinación con reingeniería de procesos y medidas para facilitar los cambios institucionales (gestión del cambio) a fin de aumentar la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas, tanto en lo que respecta a sus operaciones internas como al mejoramiento del servicio a sus clientes.

- 1.16 Actualmente, el gobierno electrónico en Trinidad y Tobago se encuentra en un nivel de desarrollo de bajo a intermedio. Un indicador de ello es que en cuanto a preparación electrónica global del gobierno, el Foro Económico Mundial lo clasificó en el 68° lugar entre 117 países, posición que ubica a Trinidad y Tobago apenas en el punto medio entre los países prestatarios del Banco, mientras que su nivel de ingreso per cápita coloca a este país entre los más altos. Asimismo, el uso de Internet para la prestación efectiva de servicios es sumamente limitado. Aunque alrededor del 50% de los ministerios tienen un sitio virtual, la mayoría solamente ofrecen información básica. No hay aplicaciones para transacciones y solamente se cuenta con cinco servicios interactivos. Una de las principales deficiencias que limitan las aplicaciones del gobierno electrónico es la ausencia de sistemas administrativos de gestión de la información adecuados.
- 1.17 **Iniciativas actuales en materia de gobierno electrónico.** Los ministerios tienen una participación activa en el sector de TIC, principalmente invirtiendo en infraestructura e implantando aplicaciones de TIC aisladas. En un número limitado de casos se están poniendo en práctica aplicaciones de gobierno electrónico. De 71 proyectos de TIC presupuestados para 2006, solamente ocho pueden considerarse aplicaciones de gobierno electrónico importantes. La mayoría de estos proyectos de gobierno electrónico son aplicaciones verticales en ministerios individuales⁵.
- 1.18 Hay varias restricciones fundamentales que limitan la articulación de soluciones de gobierno electrónico:
- (i) en la mayoría de los ministerios no se dispone de la capacidad técnica para diseñar y aplicar soluciones de gobierno electrónico, en parte debido a la dificultad para atraer y conservar expertos en TIC. Asimismo, persiste la percepción de que el gobierno electrónico se limita en buena parte a aplicaciones de Internet;
 - (ii) hasta la fecha ha habido poca colaboración o coordinación entre ministerios para los proyectos de gobierno electrónico. Esto se traduce en una mayor duplicación de tareas, oportunidades perdidas para aprovechar economías de escala y una capacidad limitada para generar proyectos más amplios e integrados entre los ministerios. En su mayoría, los ministerios siguen operando en silos, término que indica que los proyectos se manejan sin la debida consideración o relación con las actividades de otras áreas del sector público;
 - (iii) en la mayoría de los ministerios se carece de los recursos presupuestados suficientes para financiar proyectos integrales de gobierno electrónico. Asimismo, el proceso presupuestario puede complicar la planificación y ejecución de proyectos;

⁵ Existen unas cuantas aplicaciones para el gobierno en su conjunto, como sistemas de gestión financiera, nómina y gestión de recursos humanos, que se han venido desarrollando por varios años.

- (iv) tiende a prestarse poca atención a la necesidad de incorporar en los proyectos la gestión del cambio y la reingeniería de procesos, elementos cruciales para el éxito de las soluciones de gobierno electrónico;
- (v) en muchos ministerios parecería que no se entienden las ventajas del gobierno electrónico en los niveles decisorios, lo que a su vez genera una falta de apoyo a las iniciativas para su implantación;
- (vi) tienden a faltar aptitudes para una gestión de proyectos eficaz, lo que obstaculiza la ejecución de proyectos y limita la capacidad de cumplir sus objetivos.

- 1.19 **La estrategia de gobierno electrónico.** Como parte del plan *fastforward*, se ha a formulado un plan de acción de TIC del gobierno para establecer un marco estratégico dirigido a la promoción del gobierno electrónico en todo el sector público. Este plan incluye cinco estrategias, a saber: (i) estrategia de prestación electrónica de servicios, que incluye el proyecto del portal gubernamental, (ii) estrategia de reforma del sector público mediante el uso de TIC, (iii) estrategia de concientización y acceso al gobierno electrónico, (iv) estrategia de prestaciones de salud por vía electrónica, y (v) la estrategia de seguridad pública por vía electrónica.
- 1.20 Se espera que con la aplicación de estas estrategias se alcancen los siguientes fines: (i) conectar todos los ministerios, organismos y departamentos, (ii) que estén disponibles electrónicamente todos los servicios gubernamentales que correspondan, (iii) crear el portal gubernamental y una intranet, (iv) aprobar toda la legislación habilitante necesaria, v) obtener todas las aptitudes y la capacitación que se requieran, (vi) mejorar los niveles de prestación de servicios gubernamentales y (vii) hacer del gobierno un “usuario modelo” de las TIC.
- 1.21 El gobierno ha instituido una serie de medidas que facilitarán la ejecución de este plan de acción, entre ellas (i) el nombramiento de un jefe de información para el sector público y el establecimiento y dotación de personal de la División de TIC en el MPAI, cuyas responsabilidades incluyen la coordinación del plan de acción de TIC del gobierno; (ii) el diseño y puesta en funcionamiento del eje electrónico central (*backbone*) para conectar a todas las dependencias gubernamentales⁶; (iii) el establecimiento de un portal gubernamental que ofrecerá una ventanilla única de acceso a la información y los servicios gubernamentales en Internet, y que se espera que entre en operación para marzo de 2007; (iv) el establecimiento de un comité directivo del plan *fastforward*, cuyas actividades incluyen la supervisión ejecutiva del plan de acción de TIC del gobierno; (v) el inicio de un proceso interministerial

⁶ Se ha completado la fase I del proyecto de *backbone* gubernamental (red de área amplia gubernamental, o GWAN) con la conexión de 230 sitios y el correspondiente servicio de asistencia técnica, así como el manejo de los sistemas de gestión financiera y de recursos humanos a través del *backbone*. En la fase II la red se extenderá a otros 1.000 sitios en un lapso de dos años.

para formular y establecer un conjunto de normas y directrices técnicas para las aplicaciones de TIC, incluidas las relacionadas con proyectos de gobierno electrónico, a fin de asegurar la compatibilidad de las aplicaciones de TIC y facilitar la complementariedad y compatibilidad entre las soluciones de gobierno electrónico⁷; (vi) el establecimiento de un foro de jefes de información de todos los ministerios para compartir información y facilitar la coordinación de los proyectos, y (vii) el establecimiento, por parte de la División de TIC, de una base de datos de gestión del conocimiento que incluiría información sobre todas las aplicaciones de TIC, entre ellas los proyectos de gobierno electrónico.

1.22 Una serie de factores podrían impedir que los objetivos del plan se cumplieran en forma oportuna:

- (i) no se ha adoptado un enfoque basado en la demanda, que permita abordar las necesidades y prioridades específicas de los distintos ministerios;
- (ii) no se ha puesto en marcha ninguna campaña amplia y coordinada de promoción y difusión, lo cual ha limitado el interés y los conocimientos sobre gobierno electrónico por parte de las instituciones públicas;
- (iii) el actual marco jurídico y normativo de apoyo a la prestación de servicios de gobierno electrónico no es adecuado, en especial en lo que toca a seguridad, privacidad, documentos electrónicos y firmas digitales. Para hacer frente a estas deficiencias, el gobierno, con el apoyo del Banco, está analizando en profundidad, con vistas a su ejecución, un plan de acción de medidas para fortalecer el marco jurídico y normativo.

C. Estrategia del programa

1.23 El programa está diseñado para mejorar la calidad de los servicios públicos apoyando dos iniciativas: una encaminada a fortalecer las capacidades institucionales y humanas y la otra a contar con un medio más eficaz de prestación de servicios públicos a través de las TIC. La primera se centraría en el establecimiento y la instrumentación de un nuevo mecanismo para promover la transferencia de conocimientos sobre la mejor forma de conducir las operaciones gubernamentales. La segunda promovería el diseño y la aplicación de soluciones de gobierno electrónico. Estas iniciativas se seleccionaron porque se espera que tengan un efecto relativamente rápido con beneficios a largo plazo, porque reflejan las prioridades del gobierno y porque han demostrado ampliamente su eficacia.

1.24 **Intermediación del conocimiento.** Ante los problemas que ha enfrentado en sus iniciativas para fortalecer las capacidades institucionales y de recursos humanos,

⁷ Se espera completar y aprobar para principios de 2007 este conjunto de normas y directrices técnicas, que se complementaría con una estrategia de gestión de la información, que está en vías de desarrollo con apoyo del Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público.

como se explica en la Sección B.1, el gobierno está tratando de encontrar un mecanismo más eficaz para cumplir este objetivo. Al concentrarse en la transferencia de conocimientos a las instituciones públicas participantes en áreas que han identificado como prioritarias, se prevé que el programa fortalecerá las capacidades en forma más permanente, en lugar de tratar de subsanar de modo temporal las deficiencias de recursos existentes, lo que ha sido en gran medida el objetivo de las acciones pasadas. El componente propuesto de intermediación del conocimiento, que financiaría una gama de modalidades para la transferencia eficaz de conocimientos, apoyaría este enfoque más permanente. El mecanismo de intermediación del conocimiento del programa se basa en experiencias anteriores con el MPAI. Si bien hay constancia de su eficacia, se trata de un enfoque innovador que hasta la fecha no se ha puesto a prueba y que se ensayaría con la ejecución de este programa.

- 1.25 **Gobierno electrónico.** En esta área, el programa está diseñado para apoyar las iniciativas del gobierno para acelerar la implantación de la modalidad de gobierno electrónico eficaz, de tal manera que responda a las necesidades específicas de las instituciones públicas y contribuya a los objetivos nacionales de gobierno electrónico. El programa responde a las limitaciones que ha enfrentado el sector público hasta la fecha para formular y poner en práctica soluciones de gobierno electrónico. Específicamente, apoyaría la ejecución de proyectos de instituciones públicas individuales mediante un mecanismo basado en la demanda, como se explica más adelante. Los proyectos que reciban apoyo deberían poner énfasis en la incorporación de la gestión del cambio y la reingeniería de procesos. El programa mejoraría también la coordinación entre los proyectos de gobierno electrónico e incluiría actividades de promoción entre distintos públicos a fin de obtener apoyo político y ampliar la comprensión de la naturaleza y las ventajas del gobierno electrónico. Por último, para enfrentar las deficiencias en cuanto a capacidades técnicas y de gestión de programas en los ministerios, el programa proporcionaría también asistencia técnica a las instituciones públicas participantes para la preparación de propuestas, el diseño detallado de proyectos y la gestión de programas.
- 1.26 Ambos componentes utilizarían un mecanismo flexible y basado en la demanda, en el que las instituciones públicas presentarían continuamente proyectos con vistas a su selección y financiamiento. Con base en este mecanismo, las actividades específicas apoyadas por el programa se definirían durante la ejecución de las operaciones en lugar de definirse detalladamente durante la preparación del proyecto, como se acostumbra hacer con los programas de fortalecimiento institucional y la mayoría de los proyectos de inversión. Se utiliza este enfoque innovador basado en la demanda por varias razones, entre ellas (i) asegurar que las instituciones públicas participantes se sientan muy identificadas con los proyectos que apoya el programa y que estos proyectos respondan a sus necesidades específicas, (ii) contar con capacidad de ajuste a los cambios que se puedan ir dando en las necesidades, (iii) facilitar la participación de una amplia gama de instituciones públicas, y (iv) reducir el lapso de preparación del programa de

préstamos. Además, Trinidad y Tobago ha tenido dificultades a la hora de ejecutar los programas dentro de los plazos establecidos. Se espera que con este enfoque más flexible, en el que las autoridades pueden hacer ajustes fácilmente y adaptar mejor la ejecución a los requisitos y capacidades de las instituciones participantes, su realización sea más eficiente.

D. La estrategia del Banco con el país

- 1.27 La Estrategia del Banco con Trinidad y Tobago (documento GN-2335) responde a tres grandes desafíos, a saber: (i) promover el desarrollo del sector privado para aumentar la diversificación económica, ii) promover la modernización del sector público para incrementar la eficiencia y la eficacia y mejorar las capacidades correspondientes y (iii) promover el desarrollo social mejorando la prestación de servicios sociales. El programa propuesto se dirigiría específicamente al segundo objetivo, promoviendo y facilitando la instrumentación de soluciones de gobierno electrónico eficaces y fortaleciendo las capacidades institucionales y de recursos humanos del sector público.
- 1.28 Respecto a la modernización del sector público, la estrategia pone de relieve la importancia del Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público, pero fomenta la preparación y ejecución de programas que cubran las necesidades más apremiantes para la administración pública a corto plazo, como las que aborda el programa propuesto. Esto permite al Banco apoyar mejoras en la prestación de servicios del sector público antes de la implantación de medidas a más largo plazo dirigidas a hacer frente a limitaciones estructurales. Además, la estrategia establece criterios para establecer prioridades en los programas de modernización del sector público con base en su congruencia con la preparación y posterior ejecución de la guía de orientación para una reforma integral del sector público, que constituye el núcleo del Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público (PSRIP). En este sentido, el programa propuesto de gobierno electrónico e intermediación del conocimiento complementaría el PSRIP y ayudaría a preparar al sector público para la reforma proporcionando lecciones prácticas aprendidas respecto a la facilitación de los cambios internos en los ministerios, la instrumentación de reformas limitadas a nivel ministerial y la eficacia de las modalidades innovadoras para fortalecer las capacidades de las instituciones públicas.

E. La estrategia sectorial del Banco

- 1.29 En la Estrategia de Modernización del Estado (documento GN-2235) del Banco se han identificado las siguientes áreas para la acción del BID en este sector: (a) desarrollar y fortalecer sistemas de administración pública bajo criterios de mérito y flexibilidad; (b) fortalecer la capacidad fiscal del Estado y mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión del gasto; (c) mejorar la capacidad de coordinación de estrategias y políticas públicas, especialmente las de lucha contra la pobreza; (d) modernizar la gestión de los servicios públicos, y (e) aprovechar en la gestión pública el potencial del conocimiento y de las tecnologías de la información. El programa propuesto se centra en el logro de los objetivos (d) y (e).

F. Lecciones aprendidas

- 1.30 El Banco tiene experiencia con las áreas y mecanismos operativos del programa que aportan lecciones aprendidas, las cuales se han incorporado en el diseño del programa.
- 1.31 Dada la naturaleza innovadora de la intermediación del conocimiento, el Banco no tiene experiencia directa; sin embargo, cuenta con amplia experiencia en proyectos dirigidos al fortalecimiento institucional de las instituciones públicas. Entre las principales lecciones aprendidas se cuentan las necesidades de (i) establecer un marco de incentivos eficaz para la participación en proyectos, (ii) tratar de reducir al mínimo la interferencia política y (iii) asegurar que se disponga de suficientes recursos técnicos que permitan la supervisión y ejecución eficientes de los proyectos.
- 1.32 Respecto al gobierno electrónico, el programa puede aprovechar las experiencias en la región y en otros países, además de la creciente experiencia del Banco. Entre las principales lecciones aprendidas se cuentan las necesidades de (i) contar con apoyo político; (ii) asegurar que los proyectos sigan un enfoque integral dirigido a los usuarios finales; (iii) dar prioridad a la reingeniería de procesos y a la gestión del cambio; (iv) tener flexibilidad respecto a las especificaciones técnicas de proyectos específicos, puesto que la tecnología cambia rápidamente y los programas tienen que permitir ajustes a estos cambios, y (v) velar por que se establezcan normas y directrices técnicas generales para asegurar la compatibilidad y la interoperabilidad entre las soluciones de gobierno electrónico.
- 1.33 Además, la iniciativa de gobierno electrónico del Reino Unido ha seguido un enfoque basado en la demanda y ha tenido éxito, comprobándose asimismo que su eficacia aumentó mediante la formulación posterior de una estrategia nacional de gobierno electrónico que, entre otros aspectos, estableció metas y lineamientos comunes para el diseño y la ejecución de los proyectos de gobierno electrónico.
- 1.34 En lo que respecta a los mecanismos basados en la demanda, se han empleado en una gran variedad de programas, como fondos para desarrollo social, financiamiento rural y mejoramiento de la competitividad. Entre las lecciones aprendidas, comunes a dichos programas, se cuentan (i) la necesidad de establecer un marco de incentivos eficiente para los participantes en los proyectos, que promueva el logro de los objetivos de los proyectos mediante criterios adecuados de elegibilidad y selección, (ii) la necesidad de un mecanismo ágil de selección y aprobación que reduzca los costos de transacción para los participantes y (iii) flexibilidad para que los participantes seleccionen a prestadores de servicios calificados evitando limitar el conjunto entre el cual pueden hacer su selección.

G. Coordinación con otros donantes

- 1.35 Se han llevado a cabo conversaciones con el Banco Mundial sobre la manera en que se pueden apoyar mutuamente los proyectos respectivos de cada institución. El Banco Mundial, en conjunción con organizaciones regionales relacionadas con las

TIC, se encuentra en las primeras etapas de creación de una posible iniciativa regional con la que se intentaría identificar algunos programas piloto, en función de los cuales las aplicaciones de gobierno electrónico que hayan tenido éxito en un país del Caribe se transferirían a otro. Si las condiciones operativas son similares, se espera que sea más sencillo transferir estas aplicaciones y se puedan lograr ahorros de costos y de tiempo. Trinidad y Tobago podría llegar a participar en esta iniciativa. El programa propuesto del Banco facilitaría esta participación, pues podría apoyar la transferencia y uso en Trinidad y Tobago de alguna aplicación creada en otro país del Caribe, o generar una aplicación que pudiera transferirse.

- 1.36 Varios donantes, incluidos el Banco Mundial y las Naciones Unidas, apoyan el fortalecimiento institucional en los ministerios individuales. Este programa podría complementar sus actividades en este sentido.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo** del programa es aumentar la eficacia y eficiencia de los servicios públicos mediante la transferencia de conocimientos sobre prácticas óptimas internacionales (intermediación del conocimiento) y por medio de la elaboración y aplicación de soluciones de gobierno electrónico en forma más amplia y eficaz.

B. Descripción

1. Promoción del programa (US\$200.000)

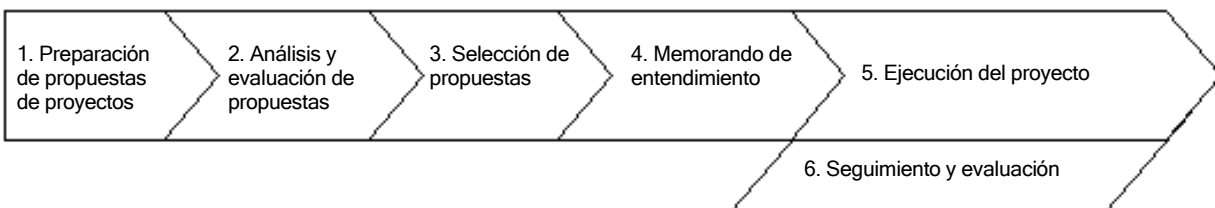
- 2.2 Por la naturaleza innovadora de este programa, y por el uso de mecanismos basados en la demanda, será necesario dedicar considerables esfuerzos a su promoción. El objetivo de este componente es articular una campaña amplia de promoción y mecanismos para difundir los resultados del programa. Esta promoción debe crear demanda para el programa, difundir entre el público información sobre el gobierno electrónico, generar apoyo político para el programa y promover el uso de las soluciones de gobierno electrónico establecidas gracias al mismo.
- 2.3 Las actividades comprenderían (i) la formulación de una estrategia de promoción; (ii) una serie de seminarios de promoción preparados específicamente para distintos públicos, que incluidos ministros, secretarios permanentes, subsecretarios permanentes, el foro de gestión de recursos humanos, el foro de jefes de información y el personal técnico y de supervisión de los ministerios y otras instituciones públicas. Estos seminarios se llevarían a cabo al iniciarse el programa y dos años después de su inicio, cuando el contenido de los seminarios se actualizaría con base en los resultados del programa; (iii) un taller de inicio del proyecto, con la participación de todos los agentes principales involucrados con el programa, incluidos el BID y representantes de los ministerios sectoriales y sus respectivos organismos estatales; (iv) un sitio virtual del programa, que incluiría, entre otros aspectos, una explicación del programa, instrucciones sobre la forma de participar, información sobre prácticas óptimas derivadas de experiencias internacionales, notas recientes sobre la ejecución del programa y las lecciones aprendidas, así como información sobre la forma de usar las soluciones de gobierno electrónico del programa; (v) una serie proactiva de reuniones entre la unidad ejecutora de proyecto y los participantes potenciales, en las que se explicarían los beneficios previstos y las formas de participar. Toda vez que sea posible se invitará a los organismos que hayan participado en el programa a tomar parte en estas reuniones para que presenten sus experiencias y así generar un efecto de demostración; (vi) un boletín informativo del programa en el que se detallen las experiencias y eventos planificados dentro del programa y se expliquen las prácticas óptimas en las áreas en que opere el programa; (vii) una campaña en los medios de comunicación para difundir los eventos y resultados del programa, así como información sobre la disponibilidad de nuevas soluciones de gobierno

electrónico y la forma de utilizarlas; y (viii) información en el sitio virtual, que explique el programa y las oportunidades a los posibles contratistas.

2. Intermediación del conocimiento (US\$8,6 millones)

- 2.4 El objetivo de este componente es mejorar las capacidades institucionales y de recursos humanos de las instituciones públicas mediante una transferencia eficiente de conocimientos. Dicha transferencia se promovería y facilitaría mediante la creación de situaciones en que el personal pueda trabajar o interactuar estrechamente con expertos en sus áreas. Este componente proporciona un mecanismo que facilitará la adopción de prácticas óptimas en las áreas en que las instituciones participantes lo requieran especialmente, adaptándolas a las limitaciones que tengan estas instituciones en cuanto a recursos y al contexto de Trinidad y Tobago.
- 2.5 Este componente financiaría una variedad de modalidades, pero se centraría en (i) la contratación de profesionales expertos de otros países que trabajarían con las instituciones públicas para prestar asesoría técnica, de políticas o de gestión, así como asesoría y orientación, y (ii) envío de funcionarios en comisión de servicio a otros países, en algunos casos facilitadas mediante convenios de hermanamiento con la correspondiente institución extranjera. Algunas otras modalidades podrían comprender (iii) el establecimiento de relaciones e interacción entre funcionarios públicos locales con asociaciones profesionales regionales e internacionales y (iv) la participación de funcionarios públicos locales en foros técnicos y de políticas. Se puede incluir más de una modalidad en un mismo proyecto.
- 2.6 Como ya se señaló, se utilizará un mecanismo basado en la demanda para seleccionar los proyectos, según el cual las instituciones públicas presentarían propuestas de financiamiento fundadas en el cumplimiento de ciertos criterios de elegibilidad y selección transparentes y objetivos, diseñados para asegurar que se seleccionen y financien proyectos eficientes. Las propuestas se considerarían en el orden en el que se presenten.

Figura I. Mecanismo de operación para los proyectos de intermediación del conocimiento



- 2.7 **Preparación de los proyectos y método de solicitud.** Las instituciones participantes se encargarían de preparar las solicitudes para proyectos de intermediación del conocimiento (propuestas). En las solicitudes se incluirían, entre otros, los siguientes elementos: (i) una descripción de los problemas que se desea

abordar; (ii) una descripción del proyecto propuesto, sus actividades y su justificación; (iii) objetivos y productos previstos del proyecto; (iv) una descripción de la estrategia o el plan de la institución participante, del cual la actividad propuesta forme parte o constituya un paso para su desarrollo, así como (v) un plan para la transferencia de conocimientos, que incluya la designación del personal que trabajaría en el proyecto de intermediación del conocimiento. Estas solicitudes de presentarían a la consideración del MPAI.

- 2.8 **Criterios de elegibilidad.** Una unidad ejecutora de proyecto, radicada en el MPAI, evaluaría las solicitudes para determinar si cumplen los criterios de elegibilidad y selección. Los criterios de elegibilidad incluyen (i) que el proyecto propuesto sea de intermediación del conocimiento, según se define en el párrafo 2.4; (ii) que la solicitud esté completa y haya sido refrendada por el ministro respectivo, y (iii) que el costo estimado sea de entre US\$50.000 y US\$500.000. En el caso de proyectos que no cumplan los requisitos de elegibilidad, se enviaría una notificación de la decisión a la institución pública solicitante en la que se justificaría dicha decisión y se ofrecería asistencia técnica para formular una propuesta. También se dispondría de asistencia técnica antes de la presentación de una propuesta por parte del ministerio, y podría incluir también una evaluación de necesidades.
- 2.9 **Evaluación de los proyectos.** Los proyectos de los que se determine que cumplen los criterios de elegibilidad pasarían luego a ser evaluados por la unidad ejecutora de proyecto con base en los criterios de selección, centrados en asegurar que la institución participante esté preparada para una transferencia de conocimientos eficiente y eficaz. Los criterios de selección serían (i) que el proyecto propuesto forme parte de un plan o estrategia para mejorar el funcionamiento o la prestación de servicios de la institución solicitante, o constituya uno de los pasos para la formulación de dicho plan o estrategia; (ii) que exista un plan de acción para la adecuada transferencia de conocimientos; (iii) que se haya asignado personal para que trabaje en el proyecto, y que los miembros del equipo (a) estén trabajando en áreas pertinentes para el proyecto propuesto de intermediación del conocimiento, (b) ocupen cargos en los que puedan aplicar los conocimientos que se busque suministrar por medio del proyecto y faciliten el compromiso en favor de la ejecución del proyecto y (c) que tengan acceso a los encargados de tomar decisiones en la institución beneficiaria, para proponer iniciativas derivadas del proyecto de intermediación del conocimiento; y (iv) que el proyecto tenga previstos productos claramente definidos y mecanismos para su seguimiento.
- 2.10 **Selección de los proyectos.** Las solicitudes pasarían junto con sus evaluaciones a un comité de selección integrado por un representante de la Academia del Servicio Público; el jefe de la división de transformación del sector público, dependiente del MPAI, y un representante del sector privado o los círculos académicos. Se procurará que el comité de selección esté compuesto por personas capacitadas en desarrollo de recursos humanos, transformación de organizaciones, políticas públicas e investigaciones. El BID podría participar como observador, previéndose que lo haga sistemáticamente en los primeros cinco a diez proyectos. La

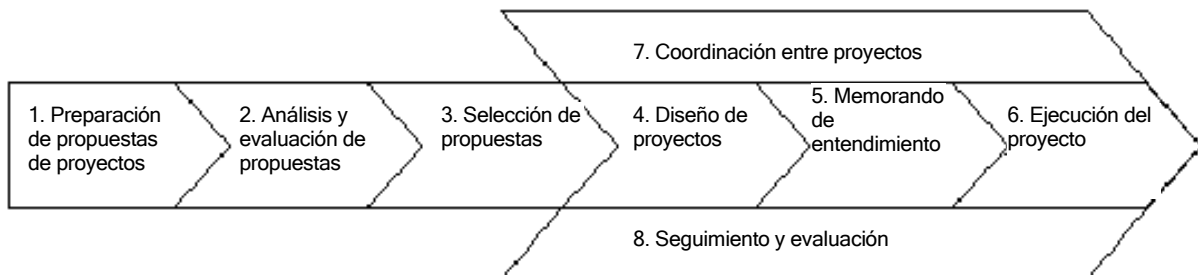
composición del comité de selección está basada en la idea de reunir a funcionarios que tengan experiencia en el tema e independencia de criterio. La unidad ejecutora de proyecto actuaría de secretaria del comité y estaría disponible para responder a las cuestiones técnicas que pudieran suscitarse, mientras que un representante del ministerio solicitante estaría presente para responder a preguntas sobre la propuesta. El comité de selección analizaría la solicitud, la evaluación y la recomendación de la unidad ejecutora de proyecto; mediría el nivel de compromiso en favor de la ejecución del proyecto; votaría para ver si se acepta el proyecto con base en los criterios de selección, y justificaría su decisión. En caso de rechazarse la solicitud, al igual que en el caso de otros rechazos, la unidad ejecutora de proyecto enviaría una nota en la que explicaría las razones del rechazo y ofrecería asistencia técnica.

- 2.11 De aprobarse la solicitud, se elaboraría un **memorando de entendimiento** que se remitiría para la aprobación y firma del ministerio sectorial solicitante y el MPAI. Este memorando de entendimiento señalaría las responsabilidades de cada institución respecto a la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto.
- 2.12 **La ejecución** seguiría los detalles de cada modalidad. Por ejemplo, en el caso de la contratación de un profesional experto internacional, se redactarían los términos de referencia correspondientes y se iniciaría el proceso de identificar, seleccionar y contratar al experto, para que después éste lleve a cabo el trabajo asignado, en conjunto con el equipo que se haya establecido para asegurar una transferencia de conocimientos eficiente. En el caso de envíos de funcionarios en comisión de servicio a otras instituciones, se celebrarían acuerdos con la correspondiente organización extranjera y el funcionario participante prestaría su comisión de servicio, habiéndose definido al respecto metas y resultados específicos.

3. Soluciones de gobierno electrónico (US\$20,1 millones)

- 2.13 El objetivo de este componente es promover el diseño y la implementación oportunos de soluciones de gobierno electrónico eficaces. Se utilizarían un mecanismo y un proceso similares basados en la demanda.
- 2.14 Este componente financiaría una gama de distintas soluciones de gobierno electrónico: (i) gobierno a gobierno, (ii) gobierno a ciudadanos, (iii) gobierno a empresas y (iv) gobierno a empleados.

Figura II. Mecanismo operativo para las soluciones de gobierno electrónico



- 2.15 **Preparación de proyectos y solicitudes.** Las instituciones participantes elaborarían solicitudes de soluciones de gobierno electrónico (propuestas) que se considerarían para su financiamiento. En las solicitudes se incluirían, entre otros, los siguientes elementos: (i) una descripción del problema que se desea resolver; (ii) la definición de los objetivos de la solución de gobierno electrónico propuesta, así como los productos, efectos directos y beneficios previstos; (iii) una descripción de la solución de gobierno electrónico propuesta y su justificación; (iv) riesgos potenciales y plan para mitigarlos; (v) propuesta presupuestaria, y (vi) descripción de la estructura de la gestión del proyecto.
- 2.16 Para instituciones elegibles que hayan definido un concepto de proyecto, pero que necesiten ayuda para elaborar la propuesta de financiamiento, se ofrecería asistencia técnica para analizar el concepto de proyecto, formular una propuesta revisada para la solución de gobierno electrónico y, en algunos casos, para proyectos más pequeños y menos complicados, también para la elaboración de los documentos de licitación para su ejecución. Si las instituciones elegibles enfrentan dificultades para identificar una propuesta, se podría ofrecer asistencia técnica más extensa, que incluiría también la articulación de una estrategia y un plan de gobierno electrónico.
- 2.17 **Criterios de elegibilidad.** La unidad ejecutora de proyecto evaluaría las solicitudes para determinar si cumplen los criterios de elegibilidad y selección, diseñados también para asegurar que se seleccionen proyectos eficaces. Los criterios de elegibilidad incluyen (i) que el proyecto propuesto se refiera al diseño y la implementación de una solución de gobierno electrónico, según se define en la nota a pie de página número 4; (ii) que la solicitud esté completa, firmada por el secretario permanente y refrendada por el ministro respectivo; (iii) que la solución de gobierno electrónico sea acorde con las prioridades del gobierno: *Vision 2020*, el plan *fastforward*, los planes estratégicos de los ministerios sectoriales u otras iniciativas con alta visibilidad y pertinencia para las necesidades estratégicas y de políticas más apremiantes del gobierno, y (iv) que el costo estimado sea de entre US\$100.000 y US\$3 millones. Si un proyecto no cumple los requisitos de elegibilidad, la unidad ejecutora de proyecto se reuniría con las instituciones solicitantes para asesorarlas sobre formas en que se podría fortalecer la propuesta para cumplir dichos requisitos.
- 2.18 **Análisis y evaluación de los proyectos.** Los proyectos que cumplan los criterios de elegibilidad pasarán luego a ser evaluados por la unidad ejecutora de proyecto con base en los criterios de selección. Esta evaluación requeriría un análisis de la solicitud y una entrevista a los funcionarios responsables en el ministerio u organismo estatal correspondiente. Los criterios de selección se centran en el impacto previsto del proyecto y su congruencia con otras soluciones bajo consideración o ejecución. Estos criterios se dividirían en tres categorías: (i) *la eficiencia externa para el cliente*, que incluiría (a) ahorros de tiempo, (b) ahorros directos de costos, (c) mayor transparencia, (d) mejor acceso a los servicios públicos y (e) suministro de nuevos servicios o información; (ii) *eficiencia interna*, que incluiría (a) reducción del tiempo de tramitación o los costos de operación,

- (b) mejoramiento de la calidad y magnitud de la información de referencia para la toma de decisiones, (c) mejoramiento de la gestión de los recursos; y (iii) *complementariedad*, que incluiría que (a) más de dos instituciones participen en el proyecto, (b) se generen beneficios para otras instituciones no participantes en el proyecto, (c) exista la posibilidad de repetición del proyecto en otras instituciones y (d) exista un vínculo o una integración con otras soluciones de gobierno electrónico. Se prevé que una propuesta de proyecto cumpla solamente un conjunto de estos criterios. Complementarían estos criterios de selección algunos otros aspectos de evaluación: (i) la viabilidad técnica del proyecto, (ii) su viabilidad jurídica y (iii) el análisis de los tiempos y costos estimados del proyecto.
- 2.19 En función de la evaluación, la unidad ejecutora de proyecto haría una recomendación respecto a una respuesta positiva o negativa a la solicitud, con fundamento en las dos condiciones siguientes: (i) que el proyecto sea técnica y jurídicamente viable y (ii) que la propuesta cumpla al menos cuatro de los criterios de selección y al menos uno de los criterios de complementariedad, o que cumpla por lo menos tres de los criterios de selección entre eficiencia interna y complementariedad. Esta última regla es necesaria para evitar un sesgo en contra de proyectos que se concentren en operaciones internas de tipo administrativo. La División de TIC cooperaría en la evaluación de los criterios de complementariedad.
- 2.20 **Selección de los proyectos.** Habría dos comités de selección: uno para proyectos de costo estimativo igual a US\$500.000 o menos, integrado por altos funcionarios de la división de transformación del sector público y de la División de TIC y un representante del sector privado o del mundo académico, y otro para proyectos de costo estimativo superior a US\$500.000, integrado por secretarios permanentes de los ministerios de finanzas, planificación y desarrollo y administración pública e información, además del jefe del servicio público y un representante del sector privado o del mundo académico. El BID podría participar como observador, y se prevé que lo hará sistemáticamente en los primeros cinco a diez proyectos. La composición de ambos comités de selección parte de la idea de reunir a funcionarios que combinen experiencia en el tema e independencia de criterio, así como de asignar niveles de responsabilidad relacionados con los costos y el alcance de los proyectos. La unidad ejecutora de proyecto serviría como secretaria para el comité y estaría disponible para responder a las cuestiones técnicas que pudieran suscitarse.
- 2.21 Las solicitudes, junto con sus evaluaciones y recomendación, se remitirían al comité de selección correspondiente, que analizaría la solicitud, la evaluación y la recomendación de la unidad ejecutora de proyecto, votaría sobre la aceptación del proyecto con fundamento en los criterios de selección y justificaría su decisión. En caso de rechazo, la unidad ejecutora de proyecto enviaría una nota en la que se explicaría dicha decisión y se ofrecería asistencia técnica.
- 2.22 **Fase de diseño.** Las propuestas seleccionadas pasarían a la fase de diseño del proyecto. En esta fase se contratarían consultores especialistas para que lleven a cabo un diseño detallado del proyecto propuesto y preparen los documentos de

licitación para su ejecución. Previamente al diseño del proyecto se celebrarían conversaciones con la institución participante respecto a las opciones para el diseño e implementación de la solución de gobierno electrónico propuesta y se evaluarían las necesidades de los clientes y usuarios a los que estuviera dirigido el proyecto, así como su nivel actual de satisfacción con la prestación de los servicios. El diseño detallado incluiría la identificación y la descripción de (i) los requisitos funcionales y las especificaciones técnicas de la solución de gobierno electrónico, que deberán ser acordes con los lineamientos y las normas técnicas de TIC en desarrollo⁸; (ii) los requisitos de reingeniería de procesos y gestión del cambio; (iii) los plazos para la ejecución y finalización del proyecto; (iv) una estimación de costos detallada; (v) los insumos necesarios tanto de bienes como de servicios; (vi) los requisitos correspondientes a un plan de acción para promover el uso de los servicios electrónicos que se ofrezcan; (vii) productos y efectos directos, y la definición de los indicadores de referencia básicos para los efectos directos; (viii) mecanismos de seguimiento y evaluación; (ix) los términos de referencia para un administrador del proyecto cuando se considere necesario fortalecer la capacidad de gestión de la institución beneficiaria; (x) los requisitos de capacitación para la operación y mantenimiento eficientes de la solución de gobierno electrónico implantada, y (xi) la identificación de los cambios jurídicos y normativos necesarios que pueda resolver el ministerio participante.

- 2.23 Se elaboraría un **memorando de entendimiento**, que se remitiría para la aprobación y firma del ministerio sectorial solicitante y el MPAI una vez completada la fase de diseño del proyecto.
- 2.24 **Fase de ejecución.** La ejecución de los proyectos iniciaría con el proceso de adquisición y contratación para seleccionar y contratar a las empresas consultoras que se encargarían de la ejecución del proyecto, además de un administrador del proyecto que ayudaría a la institución participante a administrar el proyecto y supervisar eficientemente a la empresa consultora y la ejecución del proyecto. Se formaría un equipo de funcionarios de la institución participante para que trabaje en estrecha cooperación con la empresa consultora en torno a la ejecución del proyecto, a fin de facilitar la transferencia de conocimientos y mejorar la capacidad técnica de la institución. Esto ha de contribuir a la sostenibilidad del proyecto.
- 2.25 **Coordinación entre proyectos.** La coordinación entre los proyectos del programa y entre éstos y otros proyectos de gobierno electrónico es crucial para facilitar la integración de las soluciones y el intercambio de conocimientos y recursos, promover el uso compartido y la repetición de aplicaciones y evitar la duplicación de tareas. La coordinación contribuiría también al uso más eficiente y eficaz de los recursos, debiendo generar posibilidades de economías de escala. Habría dos modalidades distintas de coordinación: (i) la unidad ejecutora de proyecto se encargaría de la coordinación entre los proyectos del programa y (ii) la División de

⁸ Una condición especial del programa sería que las normas técnicas acordadas con el Banco entren en vigor antes del inicio de la fase de diseño del componente de gobierno electrónico.

TIC, por estar encargada de poner en práctica el plan de acción de TIC del gobierno, encabezaría las actividades de coordinación entre los proyectos del programa y otros proyectos de gobierno electrónico, utilizando el foro recientemente establecido de jefes de información como instrumento fundamental para esta coordinación. Estas actividades contarían también con el apoyo del comité de dirección del plan *fastforward*. Por último, la base de datos de gestión del conocimiento de los proyectos de TIC, de reciente establecimiento, facilitaría estas actividades de coordinación.

- 2.26 **Uso de las soluciones por los usuarios finales.** Se emplearán varios mecanismos para ayudar a asegurar que las soluciones implementadas sean utilizadas por los usuarios finales, para quienes se diseñaron. El primero sería el diseño y la aplicación de planes para promover el uso de proyectos individuales, que podrían incluir medidas como, por ejemplo, el diseño de sistemas con requisitos de acceso y uso simplificados, comunicaciones a los usuarios de los sistemas existentes y promoción de menor escala dirigida específicamente a nuevos usuarios potenciales. El segundo sería la creación de un programa de acceso comunitario por Internet que incrementaría sustancialmente el número de usuarios potenciales de las soluciones de gobierno electrónico en Internet y se diseñarían específicamente para promover el acceso a los servicios públicos en línea y el uso de dichos servicios, por parte de los ciudadanos. El diseño de este programa y el establecimiento de centros piloto se están financiando a través de la FAPEP del programa. Por último, la campaña de promoción global del programa proporcionaría información a través de los medios de comunicación y del sitio virtual del programa sobre la disponibilidad de las nuevas soluciones de gobierno electrónico.
- 2.27 **Estrategia nacional de gobierno electrónico.** Para 2008 está programado el logro de los objetivos del componente de gobierno electrónico del plan *fastforward* y para entonces estarían disponibles lecciones aprendidas sobre los proyectos iniciales del programa. Como preparación para el futuro posterior a 2008, el gobierno espera formular, a través de un proceso de consulta interministerial, una estrategia nacional de gobierno electrónico más amplia y operativa. La nueva estrategia nacional de gobierno electrónico establecería lineamientos estratégicos, objetivos y metas comunes y un enfoque integral para el diseño y ejecución del proyecto de gobierno electrónico. Esta estrategia ayudaría a coordinar las actividades de gobierno electrónico del gobierno y facilitaría la utilización de prácticas óptimas internacionales adaptadas a las condiciones y necesidades de Trinidad y Tobago. Una vez aprobada la estrategia se revisarían los criterios de coordinación del componente de gobierno electrónico del programa para exigir que los proyectos elegibles sean congruentes con dicha estrategia.
- 2.28 Aunque se prevé que esta estrategia ayudará a asegurar una coordinación más eficiente entre los proyectos y suministrará orientación para su diseño y ejecución, no es necesario tenerla en operación para el inicio del programa, puesto que se cuenta ya con un mecanismo de coordinación adecuado. Además, a corto plazo, el plan de gobierno electrónico del gobierno, el *fastforward*, es suficiente como

orientación para los proyectos. Por último, cabe señalar que el gobierno no considera necesario revisar la actual estrategia de gobierno electrónico antes de 2008.

C. Costo y financiamiento

2.29 En el cuadro I se detallan los costos y el financiamiento del programa.

Cuadro I. Costos del proyecto
(en miles de dólares estadounidenses)

Programa	Total	BID	Gobierno de Trinidad y Tobago
1. Gestión del programa	3.038	3.038	0
2. Promoción	200	200	0
3. Intermediación del conocimiento	8.565	2.565	6.000
3.1 Preparación de proyectos	300	300	
3.2 Ejecución de proyectos	8.265	2.265	6.000
4. Soluciones de gobierno electrónico	20.119	19.119	1.000
4.1 Preparación de proyectos	600	600	0
4.2 Diseño de proyectos	1.110	1.110	0
4.3 Ejecución de proyectos	18.409	17.409	1.000
5. Evaluación	435	435	0
6. Auditoría	150	150	0
7. FAPEP	970	970	0
8. Imprevistos	1.523	1.523	0
Total	35.000	28.000	7.000
Porcentaje	100%	80%	20%

2.30 **Dimensionamiento.** En cuanto al componente de **intermediación del conocimiento**, se calcula que se necesitarían US\$8,6 millones, lo que incluye el financiamiento para proyectos específicos y la asistencia técnica para la preparación de proyectos. Este cálculo estimativo se basa en el supuesto de aproximadamente un proyecto internacional cada 25 ministerios y 10 proyectos de funcionarios en comisión de servicio. De los comentarios de los secretarios permanentes se desprende que el programa propuesto es necesario y suscita interés, y que se prevé que los ministerios más grandes solicitarán más de un proyecto. También se consideró la capacidad prevista de ejecución en el cálculo de 35 proyectos. Se calcula que la magnitud media de cada proyecto de experto internacional sería de US\$300.000, cantidad que según las estimaciones de las autoridades corresponde al costo de contar con un experto de gran experiencia en un área técnica compleja durante un año, mientras que para los proyectos de funcionarios en comisión de servicio se calcula que el costo medio asciende a unos US\$75.000.

- 2.31 En cuanto al componente de **gobierno electrónico**, se estima que requeriría alrededor de US\$20,1 millones, lo que incluye financiamiento para la ejecución de proyectos más asistencia técnica tanto para la preparación como para el diseño de los mismos. En un estudio sobre la demanda prevista, combinada con un grupo de enfoque concreto, se identificaron alrededor de 25 proyectos potenciales, con un costo estimativo de ejecución de US\$18 millones, que es el monto aproximado de este componente sin la asistencia técnica. En este caso también, la cifra estimativa de 25 proyectos para este componente incluye la capacidad prevista de ejecución.
- 2.32 Recientemente, tras considerables retrasos, se puso en marcha una **operación de FAPEP individual (1626/OC-TT)**. La FAPEP está financiando tres proyectos preparatorios, que incluyen el correspondiente análisis jurídico, el programa de acceso comunitario y el establecimiento de un sistema de mercado electrónico, lo cual facilitaría la identificación y validación de contratistas para el programa. También se recurriría a la FAPEP para ayudar a asegurar el lanzamiento eficiente del programa. Entre las actividades que se financiarían se cuentan las siguientes: (i) preparación de las estrategias de gobierno electrónico y las propuestas de gobierno electrónico para tres ministerios, (ii) diseño de una estrategia de promoción, (iii) contratación temporal de altos funcionarios para la unidad ejecutora de proyecto; y (iv) asistencia en torno a la formulación de normas técnicas de TIC para el sector público.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario será el Gobierno de la República de Trinidad y Tobago. El organismo ejecutor será el Ministerio de Administración Pública e Información (MPAI). El MPAI tendrá a su cargo (i) promover el fortalecimiento de las capacidades del gobierno y el logro de servicios públicos más eficientes y eficaces y (ii) facilitar y promover el uso eficiente de las TIC por el sector público, los ciudadanos y el sector privado. Habida cuenta de estas responsabilidades, esta institución es la adecuada como organismo ejecutor para este programa.
- 3.2 Aunque la experiencia del MPAI con actividades de intermediación del conocimiento es limitada, por tratarse de un mecanismo nuevo e innovador, el ministerio ha aumentado sus conocimientos respecto a la modernización del sector público a raíz de su implementación del Programa de Inicio de la Reforma del Sector Público (PSRIP). El PSRIP también es supervisado por la División de Gestión de Programas. Además, su División para la Transformación del Sector Público participa en actividades de fortalecimiento del sector público. En lo que respecta al gobierno electrónico, la División de TIC tiene una unidad responsable de las iniciativas horizontales de gobierno electrónico. Estas tres divisiones del MPAI proporcionarán apoyo técnico para la ejecución del programa.

B. Ejecución y administración de proyectos

- 3.3 Se ha elaborado un proyecto de reglamento operativo, que acordaron el Banco y el organismo ejecutor. En dicho reglamento se detallan los mecanismos de operación, las funciones y responsabilidades de los distintos agentes del programa y los requisitos financieros y administrativos. **La entrada en vigor del reglamento operativo acordado con el Banco será una de las condiciones previas al primer desembolso.**
- 3.4 Se establecerá una **unidad ejecutora de proyecto** dentro de la División de Gestión de Programas, entidad dependiente del MPAI, para dirigir la ejecución del programa bajo la supervisión y orientación estratégica del administrador de programas de esta división y el secretario permanente y el subsecretario permanente del MPAI. La unidad ejecutora de proyecto tendría a su cargo la gestión diaria y la administración del programa, y es el órgano fundamental que asegurará la eficiencia y eficacia de su ejecución. Sus responsabilidades específicas básicas comprenderían las siguientes: (i) gestión de las actividades de promoción; (ii) evaluación de propuestas de proyectos; (iii) suministro de asesoría técnica a los ministerios sectoriales e instituciones estatales participantes, para la preparación de proyectos; (iv) supervisión de la identificación y selección de consultores, empresas y proveedores de bienes para los proyectos; (v) seguimiento de la ejecución de los proyectos en los ministerios sectoriales e instituciones estatales participantes; (vi) gestión y supervisión de las evaluaciones de proyectos; (vii) gestión financiera; (viii) seguimiento del desempeño del programa y mantenimiento de información

respecto a los indicadores de desempeño acordados, y (ix) manejo de las comunicaciones con el BID.

- 3.5 La unidad ejecutora de proyecto tendría la siguiente plantilla: (i) un coordinador del programa, (ii) asesores principales para gobierno electrónico e intermediación del conocimiento, (iii) un funcionario encargado de la ejecución, (iv) un funcionario de finanzas, (v) un funcionario jurídico, (vi) un funcionario encargado de adquisiciones y contrataciones y (vii) personal técnico y administrativo de apoyo. **El establecimiento de la unidad ejecutora de proyecto y la contratación del personal principal (coordinador del programa, los dos asesores principales y el funcionario encargado de la ejecución) serían condiciones previas al primer desembolso.**
- 3.6 **Ministerios sectoriales participantes.** Los ministerios sectoriales participantes serían responsables de preparar propuestas de proyectos, supervisar diariamente los proyectos y presentar informes de avance a la unidad ejecutora de proyecto, así como de realizar evaluaciones de los proyectos de intermediación del conocimiento.
- 3.7 **Panel de expertos.** La unidad ejecutora de proyecto organizaría un panel de expertos que suministre asistencia técnica a la misma y a los ministerios sectoriales para que lleven a cabo más eficientemente sus responsabilidades. Se prevé particularmente que este panel de expertos ayude, según sea necesario, a preparar y revisar los términos de referencia y analizar los informes técnicos de los consultores y que efectúe la supervisión técnica de los proyectos, en particular en lo relacionado con los proyectos de gobierno electrónico en sus fases de diseño y ejecución. Para la creación de este panel de expertos, la unidad ejecutora de proyecto identificaría y precalificaría una lista de expertos en una variedad de especialidades que se prevé que se requieran para la ejecución del programa.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 3.8 Para la adquisición de bienes y servicios financiados por el Banco, el organismo ejecutor se basará en las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco. Utilizará el método de licitación pública internacional para todos los bienes cuyo valor sea superior a US\$25.000 y para servicios de consultoría con valor superior a US\$200.000. El alcance del proyecto y el ritmo previsto para su ejecución favorecen la creación de un fondo rotatorio de hasta 5% del financiamiento.
- 3.9 **Contabilidad y control interno.** Para la gestión de los recursos financieros del proyecto, el MPAI y la unidad ejecutora de proyecto abrirán cuentas independientes y específicas en bancos comerciales para administrar el préstamo del Banco y los fondos de contrapartida local. El MPAI y la unidad ejecutora de proyecto mantendrán registros financieros y contables adecuados de los fondos de los proyectos y sistemas de control interno que permitan verificar las transacciones, identificar las fuentes y usos de los fondos de proyecto y obtener documentación que sirva para verificar las transacciones y para facilitar la preparación oportuna de los estados e informes financieros.

- 3.10 El MPAI y la unidad ejecutora de proyecto tendrán la responsabilidad de (i) preparar y presentar solicitudes de desembolso al Banco, junto con la correspondiente justificación de gastos; (ii) preparar y presentar al Banco los estados financieros anuales relativos a los gastos del proyecto y los informes de estado semestrales del fondo rotatorio, y (iii) mantener un sistema de archivo adecuado de documentos de referencia para los desembolsos.
- 3.11 **Estados financieros y auditoría.** El MPAI y la unidad ejecutora de proyecto prepararán y entregarán al Banco, dentro de los 120 días posteriores a la fecha de cierre de cada ejercicio fiscal y dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso del financiamiento, los estados financieros del proyecto, auditados por una empresa de auditores independiente aceptable para el Banco, con base en los términos de referencia previamente aprobados por el Banco (documento AF-400). La empresa de auditores independiente se seleccionará y contratará de conformidad con el procedimiento de licitación para empresas de auditoría del Banco (documento AF-200), y se pagará con financiamiento del Banco.

D. Calendario de ejecución y desembolsos

- 3.12 Considerando el alcance de las actividades que apoyará el programa, así como los plazos de ejecución que han tenido en los hechos los programas del Banco en Trinidad y Tobago, el período de desembolso previsto para el programa es de 66 meses a partir de la fecha en que entre en vigor el contrato de préstamo.

E. Seguimiento y evaluación

- 3.13 El **seguimiento** global del programa estaría a cargo de la unidad ejecutora de proyecto y se complementaría con la supervisión de la División de Gestión de Programas, el secretario permanente y el subsecretario permanente del MPAI, con apoyo técnico, cuando sea necesario, de las divisiones de TIC y de transformación del sector privado, dependientes del MPAI. El seguimiento se llevaría a cabo mediante dos métodos principales, a saber: revisión de los informes periódicos de las instituciones públicas participantes respecto a la ejecución y el desempeño de los proyectos de cuya supervisión están encargadas, y reuniones periódicas con dichas instituciones y con los consultores o expertos internacionales encargados de su diseño y ejecución. Con esta información, la unidad ejecutora de proyecto supervisaría el desempeño del programa en términos globales y compararía el desempeño de los distintos proyectos en relación con los productos previstos, que se definirían durante el proceso de aprobación y diseño de cada proyecto. Trimestralmente, la unidad ejecutora de proyecto prepararía un informe para la dirección del MPAI y para el BID respecto al desempeño y la ejecución del programa, en el que se detallarían los sucesos más importantes del mismo en todas sus fases y componentes y las acciones de la unidad ejecutora de proyecto, se identificarían los factores que pudieran estar impidiendo el avance, y se formularían recomendaciones sobre formas de abordarlos. Periódicamente, y por lo menos una vez por trimestre, la unidad ejecutora de proyecto se reuniría con el administrador de programas destacado en la División de Gestión de Programas, con el secretario

permanente y el subsecretario permanente del MPAI y con el BID para informar sobre la ejecución y el desempeño del programa y, en caso necesario, analizar las medidas que puedan tomarse para mejorar dicho desempeño. Asimismo, la unidad ejecutora de proyecto se reuniría con funcionarios del Banco en la Representación del BID en el país, según lo requiera cualquiera de ambas partes.

- 3.14 El Banco daría seguimiento a la ejecución del programa a través de la revisión de los informes de avance periódicos y de reuniones con la unidad ejecutora de proyecto y, cuando fuera necesario, también con las instituciones públicas participantes. El seguimiento del programa se facilitará por medio de planes operativos anuales preparados por la unidad de ejecución de proyecto para el organismo ejecutor y sometidos a la aprobación del BID. En dichos planes se describirán las actividades específicas que se habrán de ejecutar, sus costos y productos previstos, un plazo para su ejecución, los beneficiarios, la entidad o la persona responsable de la ejecución de la actividad, y un presupuesto anual. Las actividades se determinarán en gran medida por la demanda del programa, reflejada en el número de instituciones públicas que decidan participar en el mismo. No obstante, la unidad ejecutora de proyecto ha de poder efectuar un cálculo aproximado del contenido de un plan operativo anual. **La presentación del plan operativo anual inicial, convenido con el Banco y aprobado por el organismo ejecutor, sería una de las condiciones previas al primer desembolso.**
- 3.15 También se llevarían a cabo análisis anuales detallados del programa en los que se incluirían la unidad ejecutora de proyecto, los funcionarios responsables del MPAI, y el BID. En ellos se analizaría el desempeño del programa, que cubriría las actividades de promoción, los mecanismos de operación, la estructura institucional y el marco de seguimiento y evaluación. En este análisis también se identificarían áreas susceptibles de mejoras, se definirían medidas correctivas y se asignarían responsabilidades. Se prestaría atención especial a las medidas requeridas para generar una demanda efectiva para el programa, así como al análisis de la eficacia de los criterios y el mecanismo de selección. El seguimiento también se profundizaría con el análisis de las auditorías anuales del programa.
- 3.16 **Evaluación.** Se evaluaría cada proyecto individual para calificar tanto los productos como los efectos directos que se hubieran definido en las fases de preparación y diseño de los proyectos. Para los proyectos de gobierno electrónico, efectuarían esta evaluación evaluadores independientes o, en el caso de proyectos más sencillos, la unidad ejecutora de proyecto y el ministerio sectorial correspondiente. Las evaluaciones de los proyectos de gobierno electrónico incluirían una evaluación cuantitativa de impacto mediante un análisis de costo-beneficio, donde los beneficios se determinarían por los ahorros en costos y tiempos generados gracias al proyecto. Los indicadores de referencia básicos se determinarían durante la fase de diseño de los proyectos. La evaluación incluiría también un análisis de la capacidad de las instituciones participantes para administrar, operar y mantener la solución de gobierno electrónico y una encuesta limitada sobre la satisfacción de los clientes con el servicio suministrado y su evaluación sobre el grado de

mejoramiento logrado. Los indicadores de referencia básicos sobre satisfacción de los clientes se definirían durante la fase de definición del proyecto.

- 3.17 En el caso de los proyectos de intermediación del conocimiento, la naturaleza de la intervención no permitiría evaluar el impacto de los proyectos en la prestación de servicios públicos, ni sería posible medirlo comparando medidas cuantitativas con indicadores de referencia básicos predefinidos. La evaluación entonces se basaría en un análisis de estudios de caso del proceso de transferencia de conocimientos en relación con los objetivos del proyecto y una evaluación de la preparación de los empleados participantes y las unidades de trabajo y su desempeño resultante de la intervención. Esta evaluación se llevaría a cabo a través de una encuesta entre los empleados jerárquicos de las instituciones participantes y el secretario permanente respectivo. Por el tamaño más reducido de estos proyectos y la cobertura más limitada de las evaluaciones, éstas serían llevadas a cabo por los ministerios sectoriales respectivos, con el apoyo de la unidad ejecutora de proyecto.
- 3.18 Cabe señalar que por tratarse de un programa basado en la demanda, en el que los proyectos y actividades específicos se definen durante la ejecución del mismo, es difícil especificar indicadores de efectos directos para el programa considerado globalmente. En cambio, la mayoría de sus indicadores tendrán que vincularse con la ejecución y los efectos directos previstos de los proyectos individuales, y las medidas se basarán en las evaluaciones de esos proyectos individuales. Esto ocurre específicamente con los proyectos de intermediación del conocimiento. En el caso del gobierno electrónico, la totalidad de los proyectos apoyados por el programa deberá de tener algún efecto en el progreso global de implementación del gobierno electrónico, el cual puede medirse con base en los indicadores del Foro Económico Mundial, el aumento del número de proyectos de gobierno electrónico como porcentaje del total de proyectos de TIC, y el aumento del número de soluciones de gobierno electrónico basadas en Internet de características más avanzadas.
- 3.19 También se realizarían una **evaluación intermedia** y una **evaluación final** del programa, efectuadas por evaluadores independientes. La intermedia se realizaría una vez desembolsado el 50% de los fondos del programa o transcurridos 2,5 años del inicio del programa, de ambos momentos el que ocurra primero. En ella se evaluarían la administración y ejecución del programa hasta ese momento, con un análisis de la forma en que se hayan llevado a cabo los procesos del programa, la eficacia de los mecanismos operativos, las actividades de promoción, la estructura institucional y los procedimientos de seguimiento y evaluación, los resultados del programa hasta ese momento y, en los casos en que se hubieran efectuado evaluaciones de proyectos completados, en análisis de los resultados y los efectos directos de los proyectos. En la evaluación se informaría sobre la ejecución y el desempeño del programa y se harían recomendaciones sobre modificaciones que podrían mejorar su eficacia y eficiencia. En la evaluación se identificarían también lecciones aprendidas sobre la promoción, el diseño y la ejecución de proyectos de gobierno electrónico eficaces en el contexto de Trinidad y Tobago, además de la

- eficacia del enfoque de intermediación del conocimiento para la transferencia de conocimientos.
- 3.20 En la evaluación final se medirían asimismo la administración y la ejecución del programa y la eficacia de las distintas etapas y componentes del programa, y se incluiría también una evaluación del impacto del programa mediante una revisión de las evaluaciones de los proyectos individuales. En esta evaluación se analizaría también cuáles fueron los criterios principales para el éxito o fracaso de los proyectos y se identificarían las lecciones aprendidas para futuros programas de gobierno electrónico y transferencia de conocimientos. Por último, en la evaluación se identificarían también las lecciones aprendidas sobre el uso de los instrumentos del programa para promover la modernización del sector público a nivel ministerial, así como las lecciones generales sobre modernización del sector público a nivel ministerial que pudieran derivarse de las experiencias del programa. Esta información resultaría útil para el diseño e implementación de la reforma integral del sector público planificada.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

1. Capacidades del Ministerio de Administración Pública e Información

- 4.1 Se efectuó una evaluación institucional del MPAI, en la que se identificaron algunas deficiencias institucionales que podrían afectar la ejecución del programa. En particular, se observaron durante esta evaluación (i) la falta de conocimientos específicos sobre gestión de proyectos, (ii) dificultades para atraer y conservar a empleados calificados y (iii) capacidades reducidas para el seguimiento y la evaluación de proyectos. El programa se ha diseñado para hacer frente a estas deficiencias. En particular, la unidad ejecutora de proyecto incluirá a un administrador de proyectos con gran experiencia para encabezar la unidad, y tendrá la facultad para realizar un seguimiento técnico y administrativo eficiente de los proyectos específicos financiados por el programa. Además, se han asignado suficientes recursos para atraer y conservar a funcionarios calificados en la unidad ejecutora de proyecto y para llevar a cabo evaluaciones de los proyectos específicos y el programa global.
- 4.2 Otro factor que podría afectar las capacidades institucionales del MPAI es que los recursos para la supervisión del programa podrían verse utilizados al límite, ya que el administrador de programas del Departamento para la Gestión de Programas, responsable de la supervisión directa del programa, también tiene a su cargo la supervisión del PSRIP. Ante esta posibilidad, la unidad ejecutora de proyecto se ha diseñado en forma que cuente con las capacidades técnicas y administrativas necesarias, combinadas con una asignación clara y detallada de responsabilidades, lo cual debería permitirle operar sin necesidad de una supervisión diaria. La supervisión de la unidad ejecutora de proyecto y el seguimiento de los resultados del programa se llevarían a cabo periódicamente, lo que se facilitaría con los informes detallados sobre el desempeño del programa. Asimismo, los secretarios permanentes y subsecretarios permanentes complementarían las funciones del administrador de programas del Departamento para la Gestión de Programas, lo que constituiría un elemento adicional de supervisión estratégica y seguimiento del programa.
- 4.3 La evaluación institucional también permitió constatar que el MPAI contaba con fuertes capacidades de gestión y sistemas financieros, así como en materia de adquisiciones. Gracias a su experiencia con el PSRIP, dicho ministerio ha obtenido conocimientos particulares respecto a los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del BID. Estas ventajas deberán de facilitar el cumplimiento de los requisitos de supervisión e informes financieros, y la contratación de consultores y empresas.

2. Capacidades de los ministerios sectoriales

- 4.4 El actual análisis de las capacidades de los ministerios sectoriales para la ejecución de proyectos y programas, efectuado por el Banco y, concretamente, por su Representación en Trinidad y Tobago, permitió constatar una falta de capacidad para la elaboración y gestión de proyectos. El programa abordará estas deficiencias ofreciendo la asistencia técnica que se requiera para la preparación de proyectos, así como recursos para la obtención de conocimientos especializados en materia de gestión de proyectos. Además, se ofrecerá capacitación a los ministerios participantes como parte de la ejecución de los proyectos con la intención de fortalecer sus capacidades de operación y mantenimiento de las soluciones de gobierno electrónico.

B. Viabilidad socioeconómica

- 4.5 En experiencias en otros países se ha comprobado que las iniciativas de gobierno electrónico tienen efectos positivos de importancia en la economía. Una reciente evaluación de impacto de 13 soluciones de gobierno electrónico en Chile en la que se utilizó un análisis riguroso de costo-beneficio reveló que los beneficios de los proyectos superaban con creces sus costos en todos excepto dos de los casos. En algunos de ellos los beneficios netos superaban varias veces los costos⁹. Se llevará a cabo un análisis más básico de impacto y de costo-beneficio para los proyectos de gobierno electrónico. Aunque no es posible predecir el impacto, cabe prever un resultado muy positivo.
- 4.6 No es posible efectuar un análisis similar para los proyectos de intermediación del conocimiento, pues, al igual que ocurre con la mayoría de los proyectos de asistencia técnica, sus efectos directos no se pueden medir en términos cuantitativos. No obstante, si como está previsto, el desempeño de los empleados mejora y se transfieren aptitudes técnicas, cabe prever un efecto muy positivo en la eficacia de las áreas de las instituciones públicas que participen en estos proyectos, lo cual debería traducirse en mejoras en la prestación de servicios públicos.

C. Impacto ambiental

- 4.7 El programa no debería tener sino un impacto ambiental ínfimo, ya que afectará solamente los procesos operativos de instituciones del sector público. El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) determinó en su reunión del 17 de marzo de 2006 (11-06) que el programa no requiere evaluaciones adicionales en la materia.

D. Beneficios y beneficiarios

- 4.8 El principal beneficio en que se traducirá el programa será el mejoramiento de los servicios públicos a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales y

⁹ Willington, M. et al. *Evaluación del Impacto de Gobierno Electrónico en Chile*, Universidad Alberto Hurtado.

de los recursos humanos en el sector público, en el ámbito de la intermediación del conocimiento, y de un uso más extendido y eficiente de las TIC, en materia de gobierno electrónico. En lo que respecta a la intermediación del conocimiento, el mejoramiento de los servicios públicos sería más indirecto y se alcanzaría a mediano plazo, mientras que en el gobierno electrónico las mejoras serán resultado directo de la ejecución de proyectos específicos, por lo que los beneficios serían más inmediatos.

- 4.9 Los beneficios específicos del componente de intermediación del conocimiento incluyen (i) una mejor preparación de los funcionarios, (ii) mejores capacidades técnicas y operativas en las instituciones públicas participantes y (iii) un mejoramiento de la base de conocimientos institucional para la formulación de políticas, la planificación y las operaciones. En cuanto al componente de gobierno electrónico, los beneficios específicos serían (i) una mayor eficiencia externa e interna en la prestación de los servicios públicos, (ii) un mejor acceso a esos servicios y (iii) mayor transparencia en las operaciones del gobierno. Este componente también ayudaría a mejorar las capacidades de las instituciones públicas para producir y poner en práctica soluciones eficaces de gobierno electrónico.
- 4.10 **Beneficiarios/Clasificación en cuanto a equidad social.** Los beneficiarios del programa serán los clientes de las instituciones participantes, que recibirían mejores servicios. Si bien el programa está basado en la demanda, se prevé, en función de una encuesta sobre gobierno electrónico y de grupos motivacionales (*focus groups*) que tuvieron lugar durante la preparación del mismo para evaluar su demanda potencial, que los organismos de servicios sociales han de tener una importante participación. Con la amplia cobertura de los servicios sociales, los proyectos para el sector social deberían de tener un número de beneficiarios mucho más elevado que la mayoría de los otros proyectos. Esta tendencia se ve confirmada por los resultados de la encuesta sobre gobierno electrónico, según los cuales la gran mayoría de los beneficiarios previstos ha de provenir de los proyectos planificados para el sector social. Como resultado, la mayoría de los beneficiarios del programa deberían de ser usuarios de los servicios sociales. Además, como la estrategia *Vision 2020* hace hincapié en el desarrollo de los recursos humanos como medio para alcanzar la categoría de país desarrollado y tiene por meta prioritaria la eliminación de bolsones de pobreza, se prevé que durante la ejecución del programa los servicios sociales serán objeto de una gran expansión y que el gobierno tomará medidas para mejorar la focalización de dichos servicios y sus beneficios en los hogares de menores ingresos. Habida cuenta del predominio previsto de los usuarios de servicios sociales entre los beneficiarios del programa, sumado a una focalización mayor y mejor, el programa debería tener un efecto importante en el mejoramiento de la equidad.

E. Riesgos

- 4.11 **Demanda efectiva.** Aunque los resultados de las encuestas sobre gobierno electrónico y los *focus groups* indican que existe un fuerte interés y que se necesita

un mecanismo que ofrezca asistencia en ambas áreas cubiertas por el programa, no es posible tener la seguridad de que esta demanda potencial se traducirá en una participación efectiva en el programa. Para tener una mayor seguridad de que exista una demanda efectiva, el programa incluye un importante nivel de recursos dirigido al suministro de asistencia técnica para la realización de análisis de antecedentes y la formulación de propuestas de proyectos, lo cual ha de fomentar y facilitar la participación. El programa incluirá asimismo una amplia campaña de promoción, descrita en el párrafo 2.2, para generar interés en el programa y facilitar la participación en el mismo. Por último, durante las revisiones anuales del programa se prestará atención a evaluar la demanda efectiva del mismo y examinar si los niveles de participación son adecuados. Se adoptarán medidas correctivas según se requiera. Se espera también lograr un efecto de demostración a partir de los proyectos iniciales, lo que fomentaría la participación de otras instituciones.

- 4.12 **Necesidad de servicios de consultoría.** Para el programa habrá que recurrir en forma intensiva a servicios de consultoría especializada en una amplia variedad de temas. Muchos de estos servicios tendrán que contratarse en el extranjero, por lo limitado de los servicios especializados locales. Ello obligaría a efectuar una intensa búsqueda e identificación de consultores calificados. Además, la cantidad de servicios de consultoría requeridos podría suponer una carga gravosa para las capacidades de contratación. Se pondrán en práctica diversas medidas dirigidas a mitigar el riesgo de que no se logre identificar y contratar oportunamente a personas y empresas debidamente calificadas.
- 4.13 En primer lugar, se emprendería una campaña activa de promoción para fomentar y facilitar la participación de consultores calificados. En segundo lugar, el sitio virtual del programa incluiría información sobre los proyectos potenciales y las oportunidades de prestación de servicios de consultoría. En tercer lugar, se facilitaría la identificación y validación de consultores y empresas utilizando el sistema de mercado electrónico que está elaborando el gobierno y del cual ya se habló en una sección anterior de este documento. En cuarto lugar, se ampliarían aún más las fuentes para la identificación de consultores, ingresando para ello en una serie de sitios virtuales para expertos en desarrollo y publicando anuncios en diversos medios, entre ellos publicaciones especializadas para profesionales. En quinto lugar, se tomarían medidas para reducir el número de consultores individuales necesarios utilizando al mismo consultor para varios aspectos del programa. Por último, se espera que al simplificarse los procedimientos de adquisición y contratación del MPAI y aumentarse sus capacidades en esta materia se reduzca el tiempo requerido para la contratación de consultores.
- 4.14 **Capacidad de la unidad ejecutora de proyecto.** En gran medida, el éxito del programa depende de la eficacia de la unidad ejecutora de proyecto, puesto que ésta es responsable de la ejecución de todos los elementos del mismo. Se ha puesto atención durante el diseño del programa a asegurarse de que dicha unidad cuente con los recursos técnicos y administrativos necesarios para asumir sus responsabilidades. Además, la estructura orgánica del programa otorga considerable

autonomía a la unidad ejecutora de proyecto para permitirle ejercer sus responsabilidades sin excesiva interferencia burocrática. Podría ser difícil asegurar que las personas calificadas permanezcan en las posiciones clave. Para mitigar este riesgo, como ya se señaló, se han incluido suficientes recursos en el presupuesto a fin de que la remuneración sea atractiva para profesionales altamente calificados. Asimismo, los departamentos especializados del MPAI que se encargan de las áreas del proyecto, entre ellos la División de TIC y la División para la Transformación del Sector Público, proporcionarán apoyo técnico a la unidad ejecutora de proyecto, lo cual ha de reducir en cierta medida el volumen de recursos técnicos requeridos. Otras unidades del Departamento para la Gestión de Programas también prestarán apoyo administrativo.

- 4.15 **Sostenibilidad de los beneficios de las intervenciones del programa.** El diseño del programa busca mitigar el riesgo de que los organismos ejecutores no se muestren dispuestos a sostener los beneficios de las intervenciones del programa, o que no puedan hacerlo. En primer lugar, la estructura basada en la demanda asegura la existencia de un sólido compromiso en favor de los proyectos por parte de las instituciones participantes. En segundo lugar, el programa ha de facilitar la retención de personal más calificado y motivado, al impartir capacitación, brindar participación en actividades de intermediación de conocimientos y ofrecer oportunidades para trabajar en asignaciones más innovadoras y técnicamente avanzadas. Por último, la definición de un plan de gestión del cambio es un criterio de elegibilidad para la selección de proyectos en el marco del componente de gobierno electrónico.
- 4.16 **Disposición del sector privado y los ciudadanos para usar servicios gubernamentales prestados por vía electrónica.** La eficacia de las soluciones de gobierno electrónico que el programa ayudará a elaborar e implementar depende, en última instancia, de que el sector privado y la ciudadanía utilicen los servicios proporcionados por vía electrónica. El programa incluye una serie de medidas, que se detallan en el párrafo 2.26, para ayudar a asegurar que los clientes destinatarios del mismo utilicen las soluciones de gobierno electrónico contempladas en el programa.
- 4.17 **Proyectos con modalidad de silos.** La eficacia y eficiencia de las iniciativas de gobierno electrónico se pueden ver limitadas si se apoya la implementación de proyectos con modalidad de silos, en los cuales organismos gubernamentales individuales desarrollan y ejecutan por sí solos un proyecto de gobierno electrónico sin tener en cuenta su coordinación y complementariedad con los proyectos y sistemas de otros organismos del gobierno. El programa incluye las siguientes medidas para reducir al mínimo el riesgo de brindar apoyo a proyectos tipo silo: (i) aplicación de criterios de complementariedad para la selección de proyectos, (ii) mayor coordinación a nivel gubernamental en cuanto a proyectos de gobierno electrónico, (iii) elaboración y aprobación de normas técnicas para aplicaciones de TIC y (iv) formulación e implementación de una estrategia global de gobierno electrónico de carácter más integral y operativo para después de 2008.

MARCO LÓGICO
PROGRAMA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INTERMEDIACIÓN DEL CONOCIMIENTO (TT-0056)

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Meta Mejorar la calidad de la gobernanza, particularmente en relación con la eficacia del gobierno.</p>	<p>(De 3 a 5 años tras la implementación del proyecto) Incremento de 30 puntos en la calificación de eficacia gubernamental en función de los indicadores del Instituto del Banco Mundial en materia de gobernanza (indicador de referencia básico: 0,47, 2004)</p>	<p>Base de datos de indicadores del Instituto del Banco Mundial en materia de gobernanza</p>	<p>Existe apoyo político para la implementación de reformas estructurales en el sector público y para las políticas y programas que impulsan y facilitan el uso de herramientas innovadoras y eficaces, así como los cambios orgánicos y de procedimiento para mejorar los servicios públicos. Los organismos beneficiarios aprovechan los beneficios de las intervenciones del programa y siguen proporcionando recursos para asegurar la sostenibilidad.</p>
<p>Propósito Aumentar la eficiencia de los servicios públicos, a través de:</p> <p>(i) Mejores capacidades institucionales y de los recursos humanos de los organismos beneficiarios a través de la transferencia de conocimientos</p>	<p>(Un año después de la implementación del proyecto) Aumento de 5 puntos porcentuales en el porcentaje de ciudadanos que consideran que los servicios del gobierno son eficientes (indicador de referencia básico: 16%, 2005) (Para el final del proyecto)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de los conocimientos y el desempeño de los funcionarios que participen en los proyectos de intermediación del conocimiento (los indicadores de referencia básicos se definirán en las evaluaciones de los proyectos individuales) 	<p>Encuesta anual entre los ciudadanos sobre los servicios públicos</p> <p>Encuesta entre los funcionarios jerárquicos y secretarios permanentes en las instituciones participantes.</p>	<p>Las instituciones públicas están comprometidas y dispuestas a cambiar su modus operandi, adoptar nuevas prácticas y utilizar modalidades de operación nuevas a fin de mejorar los servicios públicos.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
(ii) Implementación más extendida de soluciones de gobierno electrónico eficaces	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del desempeño de las unidades de trabajo que participen en los proyectos (los indicadores de referencia básicos se definirán en las evaluaciones de los proyectos individuales) Reducción en los tiempos y costos de la prestación y uso de los servicios públicos en las instituciones públicas participantes (los indicadores de referencia básicos se definirán durante el diseño de los proyectos individuales) Aumento de 10% en el porcentaje de clientes satisfechos con los servicios públicos a los que está dirigido el programa (los indicadores de referencia básicos se definirán durante el diseño de los proyectos individuales) Incremento en el uso de los servicios electrónicos disponibles (los indicadores de referencia básicos se determinarán para cada proyecto individual) Aumento en el número de servicios interactivos (por un factor de 4) y transaccionales (por un factor de 3) disponibles en línea (nivel de referencia básico: 5 interactivos y 0 transaccionales) Aumento al 20% en la cantidad de proyectos de gobierno electrónico como porcentaje del total de proyectos de TIC (nivel de referencia básico: 11%, presupuesto de 2006) 	<p>Evaluaciones de los proyectos individuales</p> <p>Evaluaciones de los proyectos individuales</p> <p>Registros de los sistemas de información</p> <p>Encuestas realizadas por la División de TIC del Ministerio de Administración Pública e Información</p> <p>Datos del Programa de Informatización de la Reforma del Sector Público, subconjunto del Programa de Inversiones del Sector Público</p>	<p>Los clientes destinatarios del programa, incluidos tanto el sector privado como la ciudadanía, se muestran dispuestos a usar los servicios proporcionados por vía electrónica diseñados para satisfacer sus necesidades y capacidades.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	(Un año después de la implementación del proyecto) <ul style="list-style-type: none"> Aumento en 26 puntos y 32 puntos, respectivamente, en los índices de preparación para gobierno electrónico y de uso gubernamental de las TIC del Foro Económico Mundial. (Indicadores de referencia: 0,17 y 0,68, 2005) 	Informe del Foro Económico Mundial sobre Tecnologías de la Información	Los organismos beneficiarios utilizan estrategias de formulación de proyectos que recurren a consultas y actividades en colaboración con importantes partes interesadas, lo cual da por resultado la reducción al mínimo del número de proyectos tipo silo.
PRODUCTOS Y COMPONENTES			
Intermediación del conocimiento Ejecución de proyectos de intermediación del conocimiento	Aprobación de las normas técnicas Inicio de la ejecución de cuatro proyectos, año 1 Inicio de la ejecución de seis proyectos, año 2 Inicio de la ejecución de seis proyectos, año 3 Inicio de la ejecución de seis proyectos, año 4 Inicio de la ejecución de tres proyectos, año 5	Copia de las normas técnicas aprobadas Documentos del programa Sistema de información de gestión y seguimiento del programa	Hay suficiente demanda efectiva de los ministerios sectoriales y organismos gubernamentales. Se dispone de personal calificado para la unidad de ejecución de proyecto.
Gobierno electrónico Diseño y ejecución de las soluciones de gobierno electrónico	Diseño e inicio de la ejecución de tres proyectos, año 1 Diseño e inicio de la ejecución de seis proyectos, año 2 Diseño e inicio de la ejecución de ocho proyectos, año 3 Diseño e inicio de la ejecución de seis proyectos, año 4 Diseño e inicio de la ejecución de dos proyectos, año 5	Documentos del programa Sistema de información de gestión y seguimiento del programa	Hay suficiente demanda efectiva de los ministerios sectoriales y organismos gubernamentales. Se dispone de personal calificado para la unidad de ejecución de proyecto.

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
Promoción <ul style="list-style-type: none"> Formulación de una estrategia de promoción Realización de las actividades de promoción 	(US\$200.000; BID, US\$200.000, Gobierno de la República de Trinidad y Tobago, 0) <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de promoción Ocho talleres dirigidos a distintos públicos y preparación y distribución de material promocional (para el segundo mes y el segundo año) Taller de inicio del proyecto Sitio virtual del programa Boletín del programa Campaña en los medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del programa Acceso al sitio virtual del programa Copias del boletín del programa Comunicados de prensa, artículos periodísticos y discusiones en televisión o radio 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación oportuna de la estrategia de desarrollo. Interés en el gobierno electrónico entre las personas invitadas a los talleres. Interés en el gobierno electrónico en los medios de comunicación.
Gobierno electrónico <ul style="list-style-type: none"> Preparación de propuestas, incluida asistencia técnica para la elaboración y preparación de las propuestas Evaluación y selección de proyectos Preparación de términos de referencias para las consultorías sobre diseño Contratación, financiamiento y ejecución de las consultorías de diseño 	(US\$20,1 millones; BID, US\$19,1 millones; Gobierno de la República de Trinidad y Tobago, US\$1 millón) <ul style="list-style-type: none"> Presentación de propuestas Evaluación por la unidad ejecutora de proyecto y selección por el comité de selección Términos de referencia para las actividades, y contratos y acuerdos firmados (continuo durante la vida de los proyectos) Monto de financiamiento suministrado y actividades apoyadas (tipos, costos, tiempos) Monto de financiamiento suministrado y actividades apoyadas 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de proyectos Informes de evaluación y actas de las reuniones del comité de selección Documentos del programa Sistema de información de gestión del programa Sistema de información de gestión del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación oportuna de las solicitudes. Contratación oportuna de consultores y otros bienes y servicios para la ejecución de los proyectos. Entrega oportuna del financiamiento del contrapartida.

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación, financiamiento y ejecución de la implementación de los proyectos • Supervisión de consultorías y suministro de bienes • Evaluación de los proyectos • Evaluación del componente 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión continua por el ministerio sectorial, visitas periódicas por la unidad ejecutora de proyecto • Evaluaciones para cada proyecto • Evaluaciones intermedia y final 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de supervisión • Evaluaciones de los proyectos individuales • Informes de las evaluaciones intermedia y final 	
<p>Intermediación del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de propuestas, incluida asistencia técnica para la preparación de las propuestas • Evaluación y selección de proyectos • Preparación de términos de referencia, contratación de expertos u organización de traslados temporales de funcionarios en comisión de servicio • Financiamiento y ejecución de los proyectos • Supervisión de consultoría • Evaluación del proyecto • Evaluación del componente 	<p>(US\$8,6 millones; BID, US\$2,6 millones; Gob. de la Rep. de Trinidad y Tobago, US\$6 millones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuestas • Evaluación por la unidad ejecutora de proyecto y selección por el comité de selección (continuas durante la vida de los proyectos) • Términos de referencia para las actividades, y contratos y acuerdos firmados (continuo durante la vida de los proyectos) • Monto de financiamiento suministrado y actividades apoyadas (tipos, costos, tiempos) • Supervisión continua de la implementación, por el ministerio sectorial o el organismo gubernamental, y seguimiento por la unidad ejecutora de proyecto • Evaluaciones para cada proyecto • Evaluaciones intermedia y final 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de proyectos • Informes de evaluación y actas de las reuniones del comité de selección • Contratos y acuerdos con instituciones internacionales; sistema de información para la gestión del programa • Informes de avance trimestrales • Informes de evaluación individuales • Informes de las evaluaciones intermedia y final 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación oportuna de los proyectos. • Contratación oportuna de consultores y otros bienes y servicios para la ejecución de los proyectos. • Entrega oportuna del financiamiento de contrapartida.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/06

Trinidad & Tobago. Préstamo ___/OC-TT a la República de Trinidad & Tobago
Programa de Gobierno Electrónico e Intermediación del Conocimiento

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Trinidad y Tobago, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de gobierno electrónico e intermediación del conocimiento. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$28.000.000 de la Facilidad Unimonetaria de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

LEGIII/TT-836841-06
TT0056