

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	Regional ¹
▪ Nombre de la CT:	GovTech Lab: Transformación digital de las alcaldías a través de la generación de la interfaz con soluciones digitales emergentes
▪ Número de CT:	RG-T3819
▪ Jefe de Equipo:	Mariel Sabra (LAB/CAR); Natalia Laguyás (LAB/IEN);
▪ Miembros ² :	Carolina Piedrafita (CSD/HUD); María Camila Uribe (CSD/HUD); Gustavo Crespi (IFD/CTI); Adriana Salazar (VPC/FMP); Andrés Munoz Miranda (IFD/FMM).
▪ Taxonomía:	Investigación y Difusión
▪ Operación a la que la CT apoyará:	n/a
▪ Fecha de Autorización del Abstracto:	22 de junio de 2021
▪ Beneficiario:	Municipios o Alcaldías de ciudades intermedias ³ de la región
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de BID Lab
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Fondo General de Cooperación de España(FGE)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$700.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$300.000
▪ Periodo de Desembolso:	40 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	Octubre 2021
▪ Tipos de consultores:	Consultores individuales y firmas
▪ Unidad de Preparación:	LAB
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	CSC/CAR
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD ⁴ (s/n):	No
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho

¹ Se desarrollarán criterios de selección de ciudades participantes incluyendo la condición de que se incluyan en la selección final al menos dos por región. Por indicación del fondo que financiará la operación quedan excluidos de participar las ciudades de Uruguay y de los países de habla inglesa. El equipo coordinará la selección de ciudades y la implementación con las Representaciones. Previo al inicio de las actividades financiadas por esta CT que se llevarán a cabo en los países beneficiarios, el Banco obtendrá con la debida anticipación las cartas de no objeción de los órganos de enlace con el Banco y/o autoridades del Gobierno, respectivas.

² Para la implementación y una vez seleccionadas las Ciudades con el apoyo de las oficinas locales del BID, se incorporarán especialistas sectoriales de los países participantes como miembro de equipo para aprovechar su conocimiento de campo y asegurar la mayor sinergia con el resto de las intervenciones del Grupo BID.

³ Ciudades intermedias se consideran aquellas con una población de entre 100.000 y 2.000.000 de habitantes.

⁴ CPD es Documento de Programa con el País, por sus siglas en inglés.

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1. **Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de los últimos años requieren gobiernos capaces de adaptarse a nuevos desafíos y crecientes demandas de la ciudadanía** para conseguir una gestión pública más legítima y efectiva. Demandas que se enfrentan a limitaciones presupuestarias que obligan a los gobiernos a aumentar su eficiencia, mientras se enfrentan a retos sin precedentes que afectan directamente al ciudadano y la calidad de los servicios que presta la ciudad, como la población envejecida, la contaminación en las ciudades, el acceso a la vivienda, o el futuro del trabajo.
- 2.2. **Asimismo, la pandemia del COVID-19 puso a prueba a los gobiernos nacionales y subnacionales de todo el mundo.** Los sistemas públicos de salud, que muchas veces son provistos a nivel local, se han visto desbordados por un incremento exponencial de pacientes y los gobiernos han tenido tremendas dificultades para detectar y controlar los contagios. Al mismo tiempo, la prestación de servicios públicos esenciales a nivel urbano, como la educación o el transporte público, se ha visto seriamente comprometida.
- 2.3. También **la pandemia puso de relieve lo urgente que es la transformación digital del sector público.** Las restricciones al movimiento de las personas impuesto por la cuarentena se sumaron a todos los retos que ya se enfrentaban en nuestros países en el acceso a un servicio público que requerían. Y en pocos meses, la incorporación de soluciones digitales innovadoras en las instituciones públicas ha pasado de ser algo importante a ser una necesidad urgente no solo en términos de acceso, sino también de calidad y oportunidad para la inclusión, evitando que la brecha en el acceso a servicios básicos de alto valor agregado aumente (por ejemplo: acceso a agua y saneamiento; atención primera infancia, servicios a ciudadanos en barrios carenciados; etc.)
- 2.4. **Problema.** Hoy en día **existen soluciones ya operando en otras industrias que podrían tener un gran impacto en la vida de la ciudadanía pero que no se aprovechan en el sector público.** Desde soluciones aplicables a los grandes retos de las instituciones públicas en su operatoria y capacidad de provisión de servicios, a soluciones que impactan directamente en la calidad institucional⁵. Esto se debe a que existen muchas barreras para una efectiva y eficiente colaboración entre gobiernos y empresas tecnológicas innovadoras, entre ellas:
 - a. los sistemas, las regulaciones y los procesos de la compra pública se aplican de tal forma que hacen poco competitiva a la oferta de empresas innovadoras, ágiles y jóvenes, excluyéndoles del sistema. Esto se refleja en el modo de diseñar licitaciones cuyos requisitos en materia de solvencia del proponente y criterios de adjudicación tienden a favorecer a operadores económicos consolidados que tengan una reputación y una trayectoria fiscal intachables, así como un volumen de negocios sustancial. Esto lamentablemente sesga las adquisiciones hacia proveedores de soluciones mayormente convencionales.⁶ Solo el 12,2% de la nueva actividad empresarial en América Latina en 2017 se generó en relación con el gobierno, los servicios sociales y sectores relacionados, más bajo que casi todas las demás regiones del mundo.⁷

⁵ Como la transparencia, la rendición de cuentas o la participación.

⁶ Comisión Europea (2021). Orientaciones sobre la contratación pública en materia de innovación. comunicación de la comisión (2021/C 267/01). Consultado en https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC_2021_267_R_0001&from=ES

⁷ Filer, Tanya (2020). 5 formas de galvanizar un ecosistema GovTech. Artículo consultado en: <https://apolitical.co/solution-articles/es/5-formas-de-galvanizar-un-ecosistema-govtech>

- b. las barreras de incentivos, lenguaje, cultura y metodologías de trabajo de las empresas innovadoras siguen distanciándoles de las posibles colaboraciones con los equipos de gobierno;
 - c. los equipos de gobierno no tienen la formación ni las capacidades para comprar los productos y servicios de este tipo de proveedores no tradicionales. En la mayoría de los gobiernos de la región no han abordado de manera profunda la relación entre la gestión del capital humano y la transformación digital. En una encuesta realizada por el BID a 718 gerentes públicos, los líderes de los entes rectores digitales observaban brechas de talento en diversas habilidades necesarias para la transformación digital.⁸
- 2.5. El actual distanciamiento entre los gobiernos y los ecosistemas de innovación afecta directamente a sus procesos de transformación digital, especialmente en aquellas poblaciones en situación de vulnerabilidad, en donde la innovación, la tecnología y los datos podrían traer soluciones de forma ágil y a escala. Este distanciamiento afecta también a la demanda de innovación futura de los gobiernos cuyos requisitos tecnológicos se basan en la oferta de empresas que ya conocen, haciendo el mercado de proveedores digitales de lo público poco diverso, poco competitivo e incapaz de atraer las soluciones más innovadoras⁹.
- 2.6. Conscientes de estas consecuencias, durante los últimos años, diferentes gobiernos han desarrollado programas para integrar soluciones de proveedores no tradicionales en su provisión de servicios y operativa¹⁰. Estos programas generan espacios pre-comerciales donde se identifican y testean nuevas soluciones para informar licitaciones a escala. Entorno a los mismos han ido surgiendo ecosistemas llamados “GovTech” conformado por startups, scaleups y PyMEs digitales con soluciones de alto valor público.
- 2.7. **Objetivo.** El objetivo de esta TC es **analizar las oportunidades y los desafíos de la implementación de las metodologías de innovación abierta¹¹ aplicados por gobiernos**, siguiendo los modelos referentes en el nuevo espacio GovTech internacional. Esta metodología se aplicará en 10 ciudades de América Latina¹². Por una parte, se observará el impacto de estos nuevos procesos en las formas de trabajar de los funcionarios municipales, y en cómo este acercamiento puede repercutir en la apertura del mercado de la compra pública comercial a proveedores no tradicionales.

⁸ <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digital-y-empleo-publico-El-futuro-del-trabajo-del-gobierno.pdf>

⁹ Un problema recurrente de los expertos de adquisiciones de soluciones tecnológicas en el sector público es la limitación que enfrentan para ampliar la base de proveedores. Las limitaciones son tanto del lado de la demanda (regulaciones rígidas, capacidades de recursos humanos, falta de coordinación entre los líderes sectoriales, los especialistas técnicos, los expertos de adquisiciones y los controladores) como por el lado de la oferta (en particular la falta de conocimiento de las startups sobre como relacionarse con el sector público. Esta falta de conocimiento se extiende también al ecosistema de apoyo, ya que prácticamente ninguna incubadora tecnológica de la región capacita a sus incubados en prácticas de compras públicas). Betancor, Crespi y Robano (2019). Public Procurement as a Driver of Innovation and Entrepreneurship. Documento de Investigación, Nro. 120, Universidad ORT Uruguay. Facultad de Administración y Ciencias Sociales. ISSN 1688-6275. Consultado en https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economia/ROBANO_VIRGINIA_2019_6149.pdf

¹⁰ Algunos ejemplos de estas experiencias dentro y fuera de la región se relevan en el blog post <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/las-soluciones-innovadoras-llegan-a-lo-publico-los-nuevos-ecosistemas-govtech/>

¹¹ La **innovación abierta** se basa en una manera participativa y descentralizada de colaborar y crear; La **innovación abierta** se basa en una manera participativa y descentralizada de colaborar y crear. Más información disponible en <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/5-metodologias-de-innovacion-abierta/>

¹² Se aprovechará al máximo la experiencia española que ha promovido los ecosistemas GovTech en España y opera el primer laboratorio GovTech en Iberoamérica, el GovTech Lab Madrid, con el liderazgo del IE PublicTech Lab de IE University.

Por otra parte, se evaluarán las fricciones o resistencias que este tipo de dinámicas puedes encontrar en su implementación.

- 2.8. Las 10 ciudades con las que se trabajará serán seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios: diferentes grados de avance en la innovación de la gestión pública; férrea voluntad política de llevar adelante la iniciativa; fortaleza de sistemas integrales de compra pública; desarrollo del ecosistema innovador, impacto en la población vulnerable, que el término remanente de mandato de autoridades permita realizar los planes de acción diseñados, de manera tal de evitar cualquier que cualquier cambio afecte el desarrollo de las actividades contempladas y sus resultados; entre otros. La selección se realizará en coordinación con las gerencias y con las oficinas de país, para asegurar el alineamiento con las estrategias y con la cartera operativa en territorio.
- 2.9. Para observar estas nuevas dinámicas, se identificarán retos de digitalización de los servicios ciudadanos en cada una de las ciudades participantes y mediante metodologías de innovación abierta se acercarán, pilotarán y evaluarán las soluciones de nuevos proveedores digitales con el objetivo de informar las decisiones en compra digital de estas municipalidades. Las ciudades también generarán espacios de interacción continua con su ecosistema de innovación y se desarrollarán actividades de formación teórico práctica dirigida a los trabajadores públicos y a los emprendedores. Todo el conocimiento adquirido y observado en estas actividades será sintetizado y disseminado a nivel regional para poder guiar a otras instituciones interesadas en generar ecosistemas GovTech y aplicar metodologías de innovación abierta.
- 2.10. Como resultado final, el Banco, a través de este proyecto, proveerá de herramientas para trabajar con los gobiernos de las ciudades en la identificación de retos y, mediante diferentes metodologías, acercar, pilotar y evaluar las soluciones de nuevos proveedores digitales como startups, scaleups o PyMEs digitales de su mismo territorio, regionales o internacionales. Adicionalmente, las líneas de acción del programa ayudarán a fortalecer los ecosistemas de GovTech a nivel regional, generando aprendizajes, y consolidando una red de aceleradoras, incubadoras, inversores, startups, corporaciones, y universidades enfocadas en generar soluciones innovadoras para las instituciones públicas de la región, multiplicando el efecto del proyecto, más allá de los beneficiarios directos en cada ciudad en este proceso de investigación/acción. Se espera que estos ecosistemas puedan integrarse a otros extrarregionales, especialmente los ecosistemas ibéricos, para generar una red de oferta de servicios más amplia en ambas partes (LAC y España/Europa).
- 2.11. **Alineación estratégica.** Esta CT está alineada con la Actualización de la Estrategia Institucional 2020-2023 (AB-3190-2) y se alinea estratégicamente con los desafíos de desarrollo de: (i) Productividad e Innovación, mediante la integración de los gobiernos municipales con los ecosistemas de emprendimiento e innovación, fortalecidos para dar servicios a nivel local y global; (ii) Inclusión Social e Igualdad, mediante el aumento al acceso a servicios del sector público de calidad para todos; y (iii) integración económica dada las oportunidades de comercialización de servicios en otros países de la región que se generarán a las empresas, y (iv) el eje transversal de cambio climático y sostenibilidad ambiental.
- 2.12. También se alinea con la “Visión 2025 Reinvertir en las Américas: Una década de oportunidades” que señala como rutas para acelerar la recuperación: (i) la economía digital, facilitando el acceso y creando capacidad para adoptar tecnologías digitales y

fomentar la innovación tanto en el sector público como privado¹³; y (ii) cadenas de valor regionales considerando que se potenciarán las oportunidades de mercado para las soluciones de nuevos proveedores digitales como startups o PyMEs digitales de su mismo territorio y fuera de este, además de generarse ecosistemas digitales regionales.

- 2.13. La CT también se alinea con el tema transversal de Capacidad Institucional y Estado de Derecho, por medio del fortalecimiento de la capacidad operativa de las Instituciones responsables de la implementación de las funciones encomendadas. Adicionalmente, la CT está alineada con el Marco de Resultados Corporativo (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12), en particular el indicador #26 – Capacidad Institucional y Estado de Derecho, “instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas”. Ello, a su vez, vinculado a los objetivos estratégicos en esta materia, en las respectivas estrategias de país.
- 2.14. Esta CT está directamente alineada con los objetivos del Fondo General de Cooperación de España (FGCE), ya que las actividades que se realizarán están alineadas al fortalecimiento de las capacidades institucionales y la modernización del Estado (Artículo 2 del Convenio del FGCE). España ha desarrollado una reconocida experiencia en el uso de las TIC para apoyar el desarrollo económico y modernizar el funcionamiento de la administración pública, lo que convierte al Fondo General de Cooperación de España en un excelente mecanismo para apoyar esta CT. Además, España ocupa la posición número 2 en servicios públicos digitales en el índice DESI 2020 (*Digital Economy and Society Index*)¹⁴ que elabora la Unión Europea. Dicha experiencia constituye un importante valor para orientar los procesos de transformación digital en los países de la Región.
- 2.15. **Lecciones aprendidas.** El Grupo BID ha acompañado históricamente el desarrollo de las políticas de emprendimiento e innovación, desde programas públicos de subvenciones de I+D+i, a otros privados de aceleración y financiamiento, poniendo a las empresas en el centro de los ecosistemas, cuando los demandantes, en este caso los gobiernos, pueden asumir un rol pionero tan importante como el de los oferentes para hacer crecer dichos ecosistemas.
- 2.16. El Banco cuenta con experiencia en la promoción de iniciativas de innovación abierta para instancias públicas. En particular, ha promovido desde CTI y FMP, la compra pública de innovación en cuatro países que con la pandemia han encontrado en algunos casos un facilitador del proceso. Los estudios realizados en el marco de la labor de CTI indican entre las lecciones: (i) debe existir una decisión clara de los líderes de la entidad pública hacia la innovación con un liderazgo innovador de los máximos dirigentes de las instituciones que deben desarrollar ciertas habilidades: observación, creatividad, cuestionamiento, inspiración, experimentación y sobre todo superar la aversión al riesgo; y (ii) contar con un equipo de personas comprometidas y convencidas para pasar a la

¹³La visión de la transformación digital en ALC del Grupo BID contempla que las tecnologías digitales sean aprovechadas como un medio para lograr objetivos de crecimiento sostenible e inclusión. Al respecto, el Marco de Acción de Transformación Digital (en elaboración) ofrecerá una guía sobre las acciones del Grupo BID para llevar la visión a la práctica, dando continuidad y profundizando el apoyo que el Grupo BID viene dando a los esfuerzos de transformación digital de los países de la región desde hace más de una década. Esta CT complementa dicha labor que se concentra fuertemente en el diseño e implementación de estrategias de desburocratización y mejora de servicios en instituciones públicas para contribuir a una mayor satisfacción ciudadana, una mayor eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión pública y una mayor competitividad de la economía.

¹⁴ Consultado en <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-spain>.

acción para lo cual serán necesarios perfiles diferentes (desde técnicos hasta jurídicos)¹⁵.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1 Con el afán de investigar y analizar las dificultades en la provisión de servicios a la ciudadanía con apoyo de la tecnología y proponer buenas prácticas para sortearlas, se proponen la generación de conocimiento desde la práctica con actividades organizadas en tres componentes.
- 3.2 Se promoverá el aprendizaje continuo y la capacitación teórico-práctica para poder responder al final del proceso cuáles son las dificultades en la adopción del GovTech por las ciudades de nuestra región. Todas las actividades generarán información y conocimiento de gran valor para todos los actores del ecosistema GovTech que será articulado y diseminado desde el proyecto, y la Red de Ciudades del Banco y el Laboratorio de Ciudades (estos dos últimos juntos conforman la plataforma de servicios a ciudades de CSD/HUD).
- 3.3 Además, el trabajo realizado con cada ciudad en la generación de retos y pilotos permitirá la formación intensiva y práctica de los equipos para poder replicar el laboratorio en su ciudad una vez haya terminado el programa.
- 3.4 Esta operación se plantea en dos fases en las que se establecerán objetivos a cumplimentar. Una vez que se cumpla el 75% de la ejecución financiera, se realizará una reunión de evaluación con el donante para autorizar la ejecución de los recursos restantes.

Componente 1. Generación de espacios pre-comerciales para startups, scaleups y pymes digitales que informen licitaciones futuras

- 3.5 El objetivo de este componente es acercar nuevas soluciones a las instituciones públicas y que esta experiencia pueda informar su demanda futura. Durante este proceso se observarán los problemas y oportunidades a la hora de aplicar este tipo de metodologías en la forma de trabajar de los funcionarios de las 10 ciudades seleccionadas y en la apertura de la compra comercial de la institución a nuevos proveedores.
- 3.6 Para esto se aplicarán metodologías de innovación abierta para identificar y analizar problemas concretos, articular retos y transmitirlos a la comunidad de innovadores, desarrollar términos de referencia funcionales, identificar startups y scaleups con soluciones a dichos problemas, e implementar pilotos en las municipalidades participantes.
- 3.7 Las actividades principales son: (i) talleres digitales con el sector público para la identificación de retos priorizando aquellos que impacten más fuerte el desarrollo local y la inclusión de personas pobres y vulnerables; (ii) convocatorias a la comunidad innovadora para atender los retos identificados, selección y pilotaje de las propuestas más prometedoras; (iii) generación de casos de uso para su difusión y comunicación a otras instituciones públicas; (iv) observación y análisis de los retos e impacto de la aplicación de las metodologías de innovación abierta GovTech.

Componente 2. Impulso desde el sector privado a la colaboración

- 3.8 El objetivo de este componente es dar apoyo y herramientas a las empresas innovadoras para acercarse al sector público con soluciones acordes a la escala y

¹⁵ Uyarra, Elvira et al (2016). Spurring Innovation-led Growth in Latin America and the Caribbean through Public Procurement

problemática que plantea el espacio público y a los retos identificados en el componente 1.

- 3.9 Las actividades principales son: (i) mapeo de los principales actores GovTech en cada ciudad; (ii) organización de talleres de formación intensiva (bootcamp) en GovTech con empresas de las ciudades participantes y/o regionales y/o extrarregionales en donde tendrán oportunidad de aprender a trabajar con el sector público y en donde se generarán encuentros (pitcheos) con funcionarios de las municipalidades; (iii) organización de un evento digital anual para visibilizar el potencial GovTech y la oferta de las ciudades participantes; (iv) generación de un *toolkit* para la organización de *bootcamps* y eventos GovTech; (v) análisis de los retos y oportunidades a la hora de articular ecosistemas de nuevos proveedores del territorio en torno a las necesidades de la entidad pública; y (vi) espacio de intercambio/oferta de servicios frente a decisores públicos (pitch, feria de negocios, etc.). En todas las actividades se procurará la participación de incubadoras y aceleradoras locales.

Componente 3. Desarrollo de capacidades y conocimiento

- 3.10 El objetivo de este componente es fortalecer las capacidades de los funcionarios en la región para colaborar y comprar las mejores soluciones del mercado innovador, completando la experiencia práctica del programa con contenidos teóricos rigurosos en el nuevo espacio GovTech y poniendo al alcance de otros municipios todo el contenido generado por el programa.
- 3.11 Las actividades principales son: (i) formación en formato digital de los equipos de las 10 ciudades participantes que complementa al trabajo práctico de los otros dos componentes; (ii) coordinación de actividades de diseminación del conocimiento y experiencia de las actividades de la CT junto a la Red de Ciudades del Banco a fin de ampliar la generación de capacidades en otras ciudades; (iii) generación de identidad del programa (logo, imagen, lenguaje) y principales canales de comunicación digital para la diseminación de materiales de conocimiento que vayan generando las actividades en las diferentes ciudades; (iii) gestión de una base de datos integrada de startups GovTech que podrá informar al BID Lab en sus lógicas de inversión y a muchas de las áreas sectoriales del BID con tendencias innovadoras en sectores como salud, educación, vivienda o medioambiente; (iv) identificación y gestión de una red de aceleradoras, incubadoras, programas, concursos, inversores interesados en GovTech a nivel regional; y (v) publicación con el análisis de los retos y oportunidades a la hora de aplicar metodologías de innovación abierta GovTech en ciudades.
- 3.12 **Resultados esperados.** Los resultados esperados de esta CT son (i) entender la aplicación óptima de las metodologías de innovación abierta para acercar nuevas soluciones a los retos de los gobiernos en gobiernos de América Latina, (ii) la generación de nuevos ecosistemas GovTech entorno a las municipalidades participantes, y (iii) la articulación del ecosistema GovTech regional.

Presupuesto

Categoría de gasto	FGE	Contrapartida	Total
Componente 1. Generación de espacios pre-comerciales para startups, scaleups y pymes digitales que informen licitaciones futuras	279.250	300.000	
Componente 2. Impulso desde el sector privado a la colaboración	116.250		

Componente 3. Desarrollo de capacidades y conocimiento	304.500		
TOTAL	700.000	300.000	1.000.000

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1. En virtud de que se trata de una TC de investigación y disseminación, de acuerdo con las políticas y guías aplicables a las operaciones de cooperación técnica (documentos GN-2470-2 y GN-2629-1), el organismo ejecutor será el Banco Interamericano de Desarrollo a través de BID Lab. La ejecución por parte del Banco permitirá también garantizar la coordinación entre los diferentes actores en la implementación. BID Lab contará con el apoyo técnico de CSD/HUD, VPC/FMP, IFD/FMM, y IFD/CTI. Los especialistas sectoriales en cada uno de los países formarán parte del equipo de seguimiento y supervisión de la operación.
- 4.2. El Banco contratará los servicios de consultores individuales, firmas consultoras y servicios diferentes de consultoría de conformidad con las políticas y procedimientos vigentes en el Banco. Para este fin serán aplicadas la Sección AM-650 del Manual Administrativo "Fuerza de Trabajo Complementaria" para consultores individuales, la política para la Selección y Contratación de Empresas Consultoras para Trabajo Operativo Ejecutado por el Banco (GN-2765-1) y sus directrices operativas (OP-1155-4), así como la política de adquisiciones institucionales GN-2303-20 para servicios diferentes de consultoría.
- 4.3. La participación del Banco como agencia ejecutora de esta CT facilitará el aprovechamiento y extrapolación del conocimiento generado en las diferentes ciudades participantes, favoreciendo especialmente el intercambio de buenas prácticas y el escalamiento del modelo a otras ciudades de la región a través de las operaciones de préstamo de CSD/HUD, IFD/FMM, y IFD/CTI. También, complementa la labor de BID Lab y se nutre de su experiencia en el desarrollo de ecosistemas de innovación y emprendimiento.
- 4.4. **Monitoreo y Reportes.** El Jefe de Equipo será el responsable del monitoreo de las actividades planificadas en esta CT y supervisará la entrega de reportes anuales de progreso, reportes de finalización (4 meses posterior a la fecha de finalización de la CT) y otros reportes que conciernen a esta CT, de acuerdo con los requisitos de la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento de la Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP/GCM). El Jefe de Equipo será responsable por la ejecución y la gestión del monitoreo y supervisión de la CT.

V. Riesgos importantes

- 5.1. El primer riesgo que se identifica es la falta de coordinación entre los diferentes actores. Para afrontarlo, el Banco se involucrará directamente en las principales actividades.
- 5.2. Un segundo riesgo es que los ayuntamientos no implanten las buenas prácticas que propondrían en el marco de esta operación, para mitigarlo se tomará como criterio de selección la voluntad y disposición de las autoridades del ayuntamiento para avanzar en modelos de innovación con el ecosistema de GovTech.
- 5.3. Un tercer riesgo es que consecuencia de que la pandemia del COVID-19 aún no está controlada en la región, y que por lo tanto las prioridades de los gobiernos municipales podrían cambiar durante la ejecución y verse en la necesidad de desviar esfuerzos y recursos hacia los temas de salud pública. Para mitigarlo, los criterios de selección de las ciudades contemplan el compromiso de la gestión municipal con la transformación digital pública.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1. Se prevé la contratación directa del IE PublicTech Lab en España para la implementación de esta CT, ya que las inversiones previstas se basan en el know-how y experiencia ya desarrollados por esta entidad. El IE PublicTech Lab ha desarrollado los primeros informes donde se analizan varios ecosistemas GovTech en América Latina, ha publicado anualmente la única lista GovTech en español, así como la primera guía de políticas públicas GovTech para articular los ecosistemas GovTech en la región. Actualmente colabora con más de 15 instituciones públicas en la promoción de ecosistemas GovTech y es miembro de una red de laboratorios en donde se comparten las mejores prácticas. El PublicTech Lab fue reconocido como una de las instituciones más relevantes en la promoción GovTech en el mundo por Creators, una empresa de innovación pública israelí.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1. No se han identificado riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades establecidas en esta operación de acuerdo con la Política de Cumplimiento de Salvaguardas y Medio Ambiente del Banco (OP-703), por lo que la operación se clasifica como Categoría "C". (Ver: Informe de Filtro de Política de Salvaguardas y Formulario de Revisión de Salvaguardas).

Anexos Requeridos:

- Matriz de Resultados
- Términos de Referencia para actividades/componentes a ser adquiridos
- Plan de Adquisiciones.