

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**BRASIL**

**SÃO PAULO MÁS DIGITAL**

(BR-L1591)

**QUINTA OPERACIÓN INDIVIDUAL BAJO LA LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL  
PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP)  
“BRASIL MAIS DIGITAL”**

(BR-O0010)

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mariano Lafuente (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Marcia Rocha (SCL/SPH) y Luis Guillermo Alarcón (IFD/CMF), Jefes de Equipo Alternos; Miguel Porrúa, Santiago Paz, Alejandro Pareja, Arturo Miente, Mauricio García Mejía, Edgardo Mosqueira, Katia Rivera, Sonia Rojas (IFD/ICS); Rafael Cavazzoni Lima (IFD/CMF); Jennifer Nelson, Leonardo Goes (SCL/SPH); Marco Buttazzoni, Ana Luiza Champloni, Claudia Hernández (CSD/CCS); Mauricio Tapia (VPS/ESG); Fernando Aguiar, José Luiz Rossi, Pétala Cardoso (CSC/CBR); Miguel Baruzzi, Carlos Carpizo, David Salazar, Haroldo Vieira (VPC/FMP); Gastón Pierri (SPD/SDV); Krysia Ávila (LEG/SGO); y Fátima Cartaxo, Juan Eberhard, Flávio Galvão, Horacio Nemeth, Pablo Orefice, Tiago Prado y Denisse Wolfenzon (consultores). El equipo agradece los valiosos comentarios de Ariel Nowersztern y José Luis Hernández (IFD/ICS).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación .....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	11
C. Indicadores clave de resultados .....	13
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>13</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	13
B. Riesgos ambientales y sociales.....	15
C. Riesgos fiduciarios.....	15
D. Otros riesgos y temas clave.....	15
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>16</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	16
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados.....	19
<b>IV. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD .....</b>	<b>20</b>

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) / Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto 1.A <a href="#">Informe</a> 1.B <a href="#">Hoja de Cálculo</a>
EEO#2	<a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP)</a>
EEO#3	<a href="#">Contribución del Programa a la Equidad de Género y Diversidad</a>
EEO#4	<a href="#">Información Detallada sobre Actividades a ser Financiadas</a>
EEO#5	<a href="#">Trabajos Analíticos</a>
EEO#6	<a href="#">Transformación Digital del Sector de Salud</a>
EEO#7	<a href="#">Nota Técnica de Contratación Directa de PRODESP</a>
EEO#8	<a href="#">Infraestructura Digital y Conectividad en São Paulo</a>
EEO#9	<a href="#">Análisis de Cumplimiento de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (GN-2716-6)</a>
EEO#10	<a href="#">Anexo de Cambio Climático</a>
EEO#11	<a href="#">Estrategia Social y Ambiental</a>
EEO#12	<a href="#">Filtro de Evaluación Ambiental y Social</a>

ABREVIATURAS	
BEC	Bolsa Electrónica de Compras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (por sus siglas en inglés)
CDESP	Central de Datos del Estado de São Paulo
COETIC	Consejo Estadual de Tecnología de Información y Comunicación
ECNT	Enfermedades Crónicas No Transmisibles
EFA	Estados Financieros Auditados
ESP	Estado de São Paulo
HCD	Historia Clínica Digital
LOA	Ley Presupuestaria Anual
OE	Organismo Ejecutor
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PMR	Plan de Monitoreo de Progreso
POA	Plan Operativo Anual
PRODESP	Compañía de Procesamiento de Datos del Estado de São Paulo
RMSP	Región Metropolitana de São Paulo
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAIN	Secretaría de Asuntos Internacionales del Ministerio de Economía
SEGOB	Secretaría de Gobierno del Estado de São Paulo
SES	Secretaría de Estado de la Salud del Estado de São Paulo
SIAFEM	Sistema de Administración Financiera para Estados y Municipios
SIGEO	Sistema de Informaciones Gerenciales de Ejecución Presupuestaria
SOC	Centro de Operaciones de Ciberseguridad (por sus siglas en inglés)
SPG	Secretaría de Presupuesto y Gestión del Estado de São Paulo
SSCTI	Subsecretaría de Servicios al Ciudadano, Tecnología e Innovación
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
TIR	Tasa Interna de Retorno
UF	Unidades Federativas
UGP	Unidad de Gestión del Programa

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**BRASIL**  
**SÃO PAULO MÁS DIGITAL**  
**(BR-L1591)**  
**QUINTA OPERACIÓN INDIVIDUAL BAJO LA LÍNEA DE CRÉDITO CONDICIONAL**  
**PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN (CCLIP) “BRASIL MAIS DIGITAL”**  
**(BR-O0010)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup></b>	
Estado de São Paulo (ESP)			<b>Plazo de amortización:</b>	24,5 años
<b>Garante:</b>			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
República Federativa de Brasil			<b>Período de gracia:</b>	6 años <sup>(b)</sup>
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b>			<b>Tasa de interés:</b>	Basada en SOFR
El Prestatario, por intermedio de la Subsecretaría de Servicios al Ciudadano, Tecnología e Innovación (SSCTI) de la Secretaría de Gobierno (SEGOB)			<b>Comisión de crédito:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	164.237.344	80	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	15,25 años
<b>Local:</b>	41.059.336	20	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
<b>Total:</b>	205.296.680	100		
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo general de desarrollo del programa es avanzar en la transformación digital del Gobierno del ESP para aumentar la satisfacción y generar ahorros para el ciudadano en el uso de servicios públicos. Los objetivos específicos del programa son: (i) ampliar la inclusión digital y el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales; (ii) mejorar la eficiencia de la gestión pública a través de la transformación digital; y (iii) mejorar la transparencia de la gestión pública a través de la transformación digital. Para lograrlos, el programa se estructura en cuatro componentes. El presente proyecto es la quinta operación individual de préstamo bajo la CCLIP “ <i>Brasil Mais Digital</i> ” (BR-O0010) aprobada por el Directorio Ejecutivo mediante Resolución DE-23/21.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> El OE deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la publicación, en el Diario Oficial del Estado de São Paulo, del decreto de creación de la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la designación de su Coordinador/a General, en los términos acordados con el Banco; (ii) la entrada en vigencia del <a href="#">Reglamento Operativo del Programa (ROP)</a> , en los términos acordados con el Banco; y (iii) la firma y entrada en vigor de un instrumento jurídico adecuado, en los términos acordados con el Banco, entre SEGOB y cada una de las instituciones participantes y beneficiarias del programa – la Secretaría de Estado de la Salud (SES) y la Secretaría de Presupuesto y Gestión (SPG) (¶3.5).				
<b>Condiciones contractuales especiales de ejecución:</b> Antes de la primera contratación con la Compañía de Procesamiento de Datos del ESP (PRODESP), el OE deberá presentar al Banco evidencia de la firma y entrada en vigor de un instrumento jurídico adecuado, en los términos acordados con el Banco, que regule la relación entre SEGOB y PRODESP en el marco del programa (¶3.6).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GE <input checked="" type="checkbox"/> y DI <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input checked="" type="checkbox"/> y ES <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

- (a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés, de productos básicos y de protección contra catástrofes. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- (b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- (c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- (d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- (e) GE (Equidad de Género) y DI (Diversidad); CC (Cambio Climático) y ES (Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

#### 1. Antecedentes y contexto de Brasil

- 1.1 El presente programa es la quinta operación individual de préstamo de la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) “*Brasil Mais Digital*” ([BR-O0010](#)), aprobada por el Directorio Ejecutivo el 7 de abril de 2021, junto con la primera operación individual ([5248/OC-BR](#) por US\$28 millones)<sup>1</sup>. El objetivo de la CCLIP, del tipo Multisectorial II, conforme a la política aplicable (GN-2246-13), es contribuir a la transformación digital de Brasil a través de: (i) mejorar la conectividad digital (cobertura y calidad); (ii) incrementar la adopción de nuevas tecnologías en el sector productivo; (iii) mejorar los servicios públicos a través de la implementación de nuevas tecnologías; y (iv) mejorar el desempeño del país en factores transversales necesarios para la transformación digital. La entidad de enlace es la Secretaría de Asuntos Internacionales del Ministerio de Economía (SAIN).
- 1.2 La CCLIP, de hasta US\$1.000 millones a ser asignados en un período de utilización de diez años, cuenta con tres canales de asignación y se estructura en cuatro sectores. Uno de sus canales es el subnacional<sup>2</sup>, teniendo como prestatarios estados, el Distrito Federal y municipios con capacidad de endeudamiento de acuerdo con las reglas vigentes del Gobierno Federal, para programas que contribuyan a la transformación digital de Brasil alineados a uno o más de los sectores de la CCLIP. Los sectores son: (i) infraestructura digital; (ii) economía digital; (iii) gobierno digital; y (iv) factores habilitantes. La presente operación es la quinta operación individual de la CCLIP, y la cuarta bajo el sector de gobierno digital.
- 1.3 **Contexto macroeconómico.** El Producto Interno Bruto (PIB) de Brasil registró una contracción de 4,1% en 2020 debido a la pandemia. En 2021, hubo una recuperación económica con un crecimiento de 4,7% del PIB. Las expectativas de mercado para 2022 y 2023 son de un crecimiento por debajo del crecimiento potencial del país, 0,5% y 1,3%, respectivamente<sup>3</sup>.
- 1.4 **Contexto de la política de gobierno digital y COVID-19 en Brasil.** El Gobierno Federal de Brasil está dentro de los mejores 20 países del mundo en el subíndice de servicios en línea de las Naciones Unidas (2020)<sup>4</sup> y se ubicó en el puesto siete de 198 países del mundo en el índice de madurez de gobierno digital del Banco Mundial (2021)<sup>5</sup>, con más del 74% de sus trámites digitalizados, logrando importantes ahorros y más de 130 millones de personas (aproximadamente

---

<sup>1</sup> Resolución DE-23/21.

<sup>2</sup> Los otros canales son: (i) la República Federativa del Brasil para programas de transformación digital en uno o más de los sectores de la CCLIP; y (ii) Bancos de desarrollo de carácter nacional o regional, que potencien la capilaridad y escala del financiamiento realizando subpréstamos a entidades subnacionales o pequeñas y medianas empresas para inversiones específicas que contribuyan a la transformación digital del país y estén en línea con uno o más de los sectores de la CCLIP.

<sup>3</sup> [Encuesta FOCUS del Banco Central, Mayo 2022](#).

<sup>4</sup> [Naciones Unidas \(2020\)](#). Para más información sobre trabajos analíticos citados ver [EEO#5](#).

<sup>5</sup> [Banco Mundial \(2021\)](#).

62% de la población) tienen su cuenta en el portal único gov.br. A nivel estadual, en 2019 sólo el 4% de los servicios estaban digitalizados y únicamente el 31% de los estados declaró que el servicio más utilizado por sus ciudadanos en el último año estaba disponible completamente en formato digital<sup>6</sup>. Tal como sucedió en otros países de la región, la crisis generada por el COVID-19 aceleró la transformación digital del sector público en Brasil. Las restricciones en la atención presencial llevaron a una mayor digitalización de servicios en los estados desde 2020. En 2021, por ejemplo, Rio Grande do Sul ofrecía 61% de sus servicios en formato digital, Bahía 25% y Alagoas y Ceará 7%, lo que muestra una madurez digital muy variada<sup>7</sup>.

- 1.5 Por otro lado, la Estrategia de Salud Digital para Brasil (2020-2028)<sup>8</sup> promueve el uso de tecnologías digitales en el sector. Su plan de acción incluye: (i) la promoción de la telemedicina y los servicios digitales; y (ii) la informatización de los tres niveles de atención como parte integradora de los servicios y procesos de salud, incluyendo la promoción de una gestión hospitalaria integrada, y la adopción de sistemas de Historia Clínica Digital (HCD) del paciente.
- 1.6 Estos avances en digitalización en Brasil se dieron en un contexto de una ciudadanía conectada y adaptada al mundo digital. En una encuesta realizada entre octubre y diciembre de 2020 en todo el país, 86% de la población reportó estar adaptados o haberse adaptado con pocas dificultades al mundo digital. Además, dos de las diez principales actividades realizadas en línea por la población fueron servicios públicos (solicitar beneficios sociales y documentos)<sup>9</sup>.

## 2. Antecedentes y contexto de São Paulo

- 1.7 **Contextos socioeconómico y macroeconómico.** En 2021, el Estado de São Paulo (ESP) tenía cerca de 45 millones de habitantes, equivalente a 21% de la población brasileira, y su PIB representaba cerca de 27% del PIB de Brasil. En 2021 el PIB del Estado avanzó 5,7%, por encima de la tasa de crecimiento a nivel nacional<sup>10</sup>. El ESP presenta una capacidad de pago (CAPAG) B<sup>11</sup>, que ha mantenido en los últimos años. En 2021, la recaudación creció 24,7% en términos nominales y, en 2022 (hasta marzo) creció 10,75%. Este incremento de los ingresos llevó a una mejora en los indicadores fiscales del Estado. A pesar de su relevancia y protagonismo en el escenario nacional, el ESP enfrenta el desafío de mitigar sus desigualdades económicas. Menos del 10% de sus municipios representan el 78% del PIB del Estado. Incluso dentro de las ciudades hay grandes desigualdades: en la ciudad de São Paulo, el ingreso promedio en el barrio más rico es 4,8 veces mayor que el barrio más pobre<sup>12</sup>.
- 1.8 **Contexto de la pandemia generada por el COVID-19.** La relevancia e importancia de las tecnologías digitales ha crecido exponencialmente por la pandemia ocasionada por el COVID-19 y fueron fundamentales en la continuidad y ampliación de la entrega de servicios públicos en el marco de la restricción de los servicios presenciales y de la crisis sanitaria. El volumen de servicios digitales

---

<sup>6</sup> [CETIC \(2020\)](#).

<sup>7</sup> [ABEP \(2021\)](#).

<sup>8</sup> [Estrategia de Salud Digital para Brasil \(2020-2028\)](#).

<sup>9</sup> [BID \(2021\)](#).

<sup>10</sup> [Fundación Seade \(2022\)](#).

<sup>11</sup> [Boletín de Finanzas de Entes Subnacionales \(2021\)](#).

<sup>12</sup> [Rede Nossa São Paulo \(2021\). Mapa da Desigualdade](#).

a los ciudadanos casi se duplicó comparado con antes de la pandemia, pasando de 32 millones por año en 2019 a 59 millones en 2021, además de impulsarse la digitalización del sector salud, incluyendo la telemedicina, promovida mediante una ley federal en abril de 2020<sup>13</sup>.

- 1.9 **Marco legal, institucional y estratégico.** El Gobierno de São Paulo tiene como prioridades estratégicas avanzar en la transformación digital del sector público, en línea con la Ley de Gobierno Digital del gobierno federal<sup>14</sup>, mejorar la calidad y cobertura de la conectividad para sus ciudadanos y avanzar en la digitalización de los servicios de salud. El Plan Plurianual 2020-2023 tiene como una de sus cinco directrices “la innovación, buscando la adopción de tecnologías modernas para mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos en todos los campos de actuación del gobierno estadual” y cuenta con el “Programa de Tecnología e Innovación en la Gestión Gubernamental”, liderado por la Secretaría de Gobierno (SEGOB) a través de su Subsecretaría de Servicios al Ciudadano, Tecnología e Innovación (SSCTI)<sup>15</sup>. La SEGOB, a través de la SSCTI, también actúa para organizar, estructurar y direccionar el uso estratégico de TIC en toda la administración directa e indirecta del ESP. Entre otras responsabilidades, preside el Consejo Estadual de Tecnología de Información y Comunicación (COETIC), órgano para la gobernanza del Sistema Estadual de Tecnología de Información y Comunicación (SETIC)<sup>16</sup>.
- 1.10 **Contexto de gobierno digital en São Paulo.** El Estado presenta un nivel de desarrollo relativo medio en gobierno digital, ubicándose en la posición 11 de 27 en el índice de gobierno digital de los estados de Brasil en 2021 (con 65 puntos sobre un máximo de 100)<sup>17</sup>, lo que impide alcanzar un mayor potencial de eficiencia considerando que un servicio transaccional digital cuesta 5% comparado con uno presencial<sup>18</sup>. Sin embargo, es uno de los dos estados de Brasil que cuenta con una estrategia de contratación de servicios de nube, uno de los siete estados que cuenta con una plataforma de interoperabilidad y con ambiente de pagos en línea, y uno de los diez que integra los diferentes canales de atención al ciudadano<sup>19</sup>.
- 1.11 Además, durante 2019-2021, el Estado avanzó en hitos clave de gobernanza digital: (i) se reformularon el SETIC y el COETIC, definiendo el rol de liderazgo de la SSCTI para ordenar los esfuerzos de transformación digital en el Estado<sup>20</sup>; (ii) fue creada la Central de Datos del ESP (CDESP) y el Comité Gestor de Gobernanza de Datos e Informaciones del ESP, con el objetivo de mejorar la gestión de datos e informaciones para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas<sup>21</sup>; y (iii) fue aprobada la Política de Gobernanza de Datos e Informaciones, y la Política de Protección de Datos Personales<sup>22</sup>.

<sup>13</sup> [Gobierno del ESP \(2022\)](#) y [Ley nº 13.989](#) de 15 de abril de 2020.

<sup>14</sup> [Ley Federal nº 14.129](#) del 29 de marzo de 2021.

<sup>15</sup> [PPA 2020-2023](#).

<sup>16</sup> [Decreto nº 66.016](#) del 15 de septiembre de 2021.

<sup>17</sup> [ABEP \(2021\)](#).

<sup>18</sup> [BID \(2018\)](#).

<sup>19</sup> [BID \(2021a\)](#).

<sup>20</sup> [Decreto nº 64.601](#) del 22 de noviembre de 2019 y [Decreto nº 64.731](#) del 3 de enero de 2020.

<sup>21</sup> [Decreto nº 64.790](#) del 13 de febrero de 2020.

<sup>22</sup> [Deliberaciones normativas Nº 1 y Nº 2 del Comité de Gobernanza de Datos e Informaciones del ESP](#) del 30 de diciembre de 2021.



Finalmente, otro hito clave fue el lanzamiento del programa de expediente digital “[São Paulo Sin Papel](#)” a mediados de 2019, fundamental para la continuidad de servicios durante la pandemia y con una cobertura del 95% de las instituciones a febrero de 2021.

- 1.12 Del lado de la demanda, 84% de los ciudadanos reportaron estar adaptados o haberse adaptado con pocas dificultades al mundo digital en diciembre de 2020 (levemente por debajo del promedio nacional). Este promedio, sin embargo, oculta algunas brechas existentes, por ejemplo, en cuanto a género: 7,3% de las mujeres dijeron no haberse adaptado al mundo digital, y 9,4% haberse adaptado con muchas dificultades, comparado con 4,7% y 7,2% respectivamente en el caso de los hombres. También se registraron brechas de adaptación al mundo digital por edad, nivel de escolaridad e ingreso<sup>23</sup>.
- 1.13 Además, 53% de las personas manifestaron estar satisfechas o muy satisfechas con los servicios digitales del gobierno estadual, igual al promedio nacional, y por debajo del Estado con mejor desempeño (69%). Adicionalmente, 41% reportó haber tenido dificultades al utilizar servicios digitales, con un amplio margen de mejora comparado con el Estado con mejor desempeño (24%)<sup>24</sup>. A esto se suma una baja confianza ciudadana en la protección de sus datos personales por parte del gobierno estadual (44%, cercano al promedio nacional de 40%).
- 1.14 **Conectividad en São Paulo.** De acuerdo con la iniciativa [C2DB](#)<sup>25</sup>, el Estado no cuenta con cobertura de banda ancha móvil en zonas donde se estima que habitan 635.151 personas (1,37% de la población), de las cuales 101.377 enfrentarían dificultades para acceder al servicio por razones de asequibilidad en el pago del servicio. Además, no encontró evidencia de conexión de servicios de banda ancha fija en 13% de los hogares. Asimismo, no se encontró evidencia de conexión en 420 escuelas públicas (equivalentes a 2,09% del total) y en 189 puestos de salud pública (equivalentes a 1,45% del total). La cobertura de servicios de banda ancha en el ESP es particularmente baja en el Vale do Ribeira (22 municipios), que congrega el 3% del total de municipios del Estado. Estas deficiencias en la cobertura afectan no solo el acceso a servicios públicos digitales sino también el desarrollo de los sectores productivos y la inclusión social de la población más vulnerable.
- 1.15 **La salud en São Paulo.** El ESP presenta un importante cuadro de Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT). La Región Metropolitana de São Paulo (RMSP) abarca casi 50% de la población de todo el Estado y, al concentrar los principales servicios sanitarios, atrae y asiste a una población aún mayor. La tasa de mortalidad prematura (entre 30 y 69 años) por ECNT en el Estado era de 322,1 por 100.000 habitantes en 2019, mientras que la media nacional era 301,1<sup>26</sup>. Del total de hospitalizaciones realizadas en el Estado, se estima que 18,2% podrían haberse evitado con una atención primaria más resolutive. En 2019, el porcentaje de muertes hospitalarias por accidente cerebro vascular

---

<sup>23</sup> Edad: 62% de las personas mayores de 60 años reportaron estar adaptadas sin o con pocos problemas; Educación formal: hasta educación fundamental completa: 63%; Ingreso: hasta dos salarios mínimos mensuales 77%. Fuente: [IDEIA \(2020\)](#).

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Programa de colaboración BID-ANATEL (2021).

<sup>26</sup> [Observatorio de Atención Primaria](#).

hemorrágico (estandarizado por edad y sexo) fue de 7,1 en el Estado, por encima de la media nacional de 5,4<sup>27</sup>. Las ECNT tienen un gran impacto financiero en el sistema sanitario, y enfrentarlas requiere una atención continua, y un sistema de salud resolutivo y con intervenciones eficientes. En esta línea, la transformación digital del sector salud presenta importantes oportunidades para aumentar la efectividad y eficiencia del sistema (§1.21 y [EEO#6](#)). Asimismo, los roles y las normas de género influyen directamente en el riesgo de padecer alguna ECNT, por ejemplo, mayor inactividad física por parte de las mujeres está asociado a un mayor sobrepeso y obesidad, lo que aumenta la probabilidad de padecer diabetes (30 vs 26 muertes por cada 100.000 habitantes de mujeres y hombres, respectivamente) ([EEO#3](#)).

- 1.16 **El problema general** que abordará este programa son brechas de satisfacción y eficiencia en los servicios públicos provistos por el Gobierno del ESP. Los problemas específicos y sus determinantes se analizan a continuación.
- 1.17 **Brechas en la disponibilidad y uso de servicios públicos digitales.** Esto se debe a: (i) servicios públicos en línea principalmente informativos, con 25% de ellos con transacción totalmente digital y 75% únicamente disponibles en formato presencial<sup>28</sup>; (ii) dificultades para el uso de servicios digitales por los ciudadanos (41%); (iii) ineficiencias generadas por varios de los servicios digitales existentes, ya que su tecnología se basa en sistemas legado creados bajo el modelo de atención presencial de *Poupatempo* (ventanilla única de servicios públicos lanzada en 1997); (iv) deficiencias en la solución de acceso único *LOGINSP*<sup>29</sup>; (v) *Poupatempo* Digital y la plataforma de telesalud no cuentan con accesibilidad para personas con discapacidad, a pesar de que el 7,29% de la población del ESP presenta algún tipo de discapacidad ([EEO#3](#)); y (vi) deficiente oferta digital en salud, tanto para atención especializada por telemedicina como para agendar citas por medios digitales, lo que dificulta el diagnóstico y tratamiento oportuno de las ECNT, llevando a peores resultados de salud y gastos evitables<sup>30</sup>.
- 1.18 **Brechas en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para la gestión gubernamental.** Esto se debe a: (i) coexistencia de múltiples sistemas de gestión de datos desintegrados y desactualizados y bancos de datos con superposiciones, que generan ineficiencias y no permiten cruces de bases de datos, a nivel administrativo y de actividades misionales<sup>31</sup>; (ii) baja automatización e interoperabilidad de sistemas y dificultades para hacer analítica de datos y auditoría en “São Paulo Sin Papel”; (iii) limitadas capacidades de ciberseguridad<sup>32</sup> y de protección de datos; (iv) limitadas funcionalidades en el portal de transparencia

---

<sup>27</sup> [PROADESS \(2019\)](#).

<sup>28</sup> [Gobierno del ESP \(2022\)](#).

<sup>29</sup> No permite autenticación biométrica a través de dispositivos móviles, y no cuenta con niveles de seguridad adecuados para operar en la nube.

<sup>30</sup> Solo 50% de los centros de salud pueden asignar citas en sus sistemas; 29% proveen servicios de teleconsulta, 22% de telediagnóstico y 7% cuentan con servicios de seguimiento remoto de las pacientes. [Portal de Datos CETIC.Br \(2018\)](#); [Documento Marco Sectorial de Salud 2020](#) (GN-2735-12).

<sup>31</sup> La mayoría de los sistemas de información administrativos (como gestión de recursos humanos, gestión de proyectos, etc.) existen únicamente a nivel de cada institución.

<sup>32</sup> No se cuenta con un equipo exclusivo ni protocolos de ciberseguridad. En 2021, se registraron cinco incidentes graves en el centro de datos de PRODESP y 201 incidentes relacionados al dominio sp.gov.br.

y datos abiertos<sup>33</sup>; (v) gestión y control deficiente del patrimonio del Estado, llevando a ineficiencias en el uso del mismo<sup>34</sup>; (vi) desfasaje tecnológico y problemas estructurales en la gestión del suministro público<sup>35</sup>; (vii) ineficiencias en gastos de telefonía gubernamental<sup>36</sup>; (viii) infraestructuras y sistemas deficientes para la asistencia sanitaria a distancia; y (ix) baja digitalización e integración de los datos generados en los diferentes establecimientos y sistemas de salud, lo que no permite a los profesionales acceder a la historia clínica relevante del paciente ni una gestión hospitalaria eficiente.

- 1.19 **Brechas de conectividad en zonas vulnerables del interior del ESP.** Brechas de infraestructura habilitante de conectividad que permita a los prestadores de servicios de acceso de banda ancha fija y móvil ofrecer sus servicios con costos similares a los de las áreas con cobertura; y brechas de asequibilidad de los servicios por parte de la población con menores ingresos.
- 1.20 **Evidencia empírica.** La literatura muestra que los servicios públicos digitales son más rápidos (74% en promedio), más baratos de prestar (cuestan entre el 1,5% y el 5% de lo que cuestan los trámites presenciales), y menos vulnerables a la corrupción, por lo que una mayor digitalización promueve beneficios como una mayor eficiencia del sector público y ahorros para la sociedad, entre otros<sup>37</sup>. También muestra que la reducción en los tiempos de prestación de servicios públicos transaccionales es el principal factor que lleva a una mayor satisfacción ciudadana<sup>38</sup>.
- 1.21 En el sector salud también existe una literatura robusta que indica importantes eficiencias gracias a la transformación digital. Los médicos que utilizan la telemedicina han demostrado un tiempo de diagnóstico más corto, un manejo del paciente más rápido y mejor, una precisión mejorada de la clasificación, una mayor confianza y una reducción de los procedimientos innecesarios<sup>39</sup>. Una revisión de 23 estudios que analiza el impacto en la eficiencia de la HCD en las salas de emergencia encontró ganancias en eficiencia en términos de tiempo del personal clínico, reducción de exámenes e imágenes y admisiones innecesarias<sup>40</sup>. Además, los sistemas de gestión de datos de pacientes reducen el tiempo dedicado a rellenar el historial y aumentan el tiempo dedicado a la atención al paciente<sup>41</sup>.

---

<sup>33</sup> No permite el cruce de datos entre distintas fuentes de información y, debido a sus limitaciones, lleva a más de 30.000 pedidos de acceso a la información por año, que podrían ser evitados mediante una mejor transparencia activa. Ver [Acta del Consejo para la Transparencia del ESP \(julio 2021\)](#).

<sup>34</sup> Subregistro de bienes inmuebles y vehículos. Para los 33.000 inmuebles registrados, no se cuenta con su valuación. No existe un modelo de gestión de activos, ni estadísticas sobre la eficiencia de la gestión patrimonial.

<sup>35</sup> No se cuenta con compras consolidadas por la falta de integración de la planificación y el alto número de ítems en el catálogo de compras electrónicas (más de 130.000, con varios ítems para un mismo producto). La gestión de *stock* y almacenes está fragmentada por institución. Existen nueve sistemas de información sin integración, lo que imposibilita la analítica de datos para identificar alertas tempranas y una gestión proactiva.

<sup>36</sup> El costo mensual a través de telefonía convencional representa un gasto 2,4 veces mayor al esperado si se utilizaran tecnologías más modernas, como VoIP.

<sup>37</sup> [BID \(2018\)](#).

<sup>38</sup> [BID \(2016a y 2020a\)](#).

<sup>39</sup> [BID \(2022\)](#), [Snoswell et al. \(2020\)](#).

<sup>40</sup> [Eftekhari, Saeede et al. \(2017\)](#).

<sup>41</sup> Cheung et al. 2015.

- 1.22 **Experiencia del Banco en el país y lecciones aprendidas.** El Banco cuenta con amplia experiencia en inversiones digitales en el sector público de Brasil para mejorar la gestión<sup>42</sup> así como en servicios digitales<sup>43</sup>, salud digital<sup>44</sup> y para modernizar las finanzas públicas, entre otros<sup>45</sup>. Cuenta, además, con un amplio y reciente trabajo analítico en los temas de la operación en Brasil<sup>46</sup>. Las lecciones aprendidas de estos programas que se incorporaron específicamente para esta operación incluyen: (i) la importancia de articular políticas de transformación digital entre niveles de gobierno, en este caso la ley de gobierno digital (§1.9); (ii) definir las metas esperadas del programa tomando en cuenta experiencias exitosas en otros estados y el uso de herramientas de evaluación comparativa entre estados (Matriz de Resultados); y (iii) combinar la digitalización de procesos administrativos con procesos de entrega de servicios a los ciudadanos (§1.32, §1.34 y §1.35).
- 1.23 **Experiencia del Banco en la región y lecciones aprendidas.** Este programa aprovechará la experiencia del Banco con proyectos de transformación digital del sector público incluyendo los programas de: Mejora de los Servicios Públicos y de Interacción Estado-Ciudadano (3625/OC-UR) en Uruguay; Panamá en Línea (3683/OC-PN), en Panamá; y Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas a Nivel Nacional (4399/OC-PE) en Perú, entre otros. En el caso específico de salud digital, aprovechará la experiencia de las operaciones bajo la CCLIP “Programa de Gobierno Electrónico en el Sector Salud” en Uruguay (UR-X1009). El Banco también cuenta con un importante trabajo analítico en gobierno digital<sup>47</sup>. El programa incorpora lecciones aprendidas como: (i) fortalecer las capacidades del ejecutor a través de asesorías especializadas puntuales que permitan implementar exitosamente productos tecnológicos complejos (§1.32, §2.5b y §3.1); (ii) mantener un diseño flexible para adaptarse más ágilmente a cambios tecnológicos que puedan ocurrir durante la ejecución (todos los componentes); (iii) asegurar un enfoque omnicanal de mejora de servicios para alcanzar a toda la población incluyendo servicios digitales y presenciales (§1.32 y §1.35); y (iv) apoyar actividades de gestión del cambio por las dificultades para introducir procesos de transformación digital y modernización (§1.34), especialmente en el caso de la salud donde antes de adoptar las tecnologías digitales, los pacientes, proveedores de salud y administradores deben tener confianza en ellas, familiarizarse con su aprendizaje y uso y experimentar sus beneficios (§1.35).
- 1.24 **Complementariedad con operaciones del BID.** El programa se complementará con el Programa PROFISCO II-São Paulo ([4706/OC-BR](#) por US\$87,1 millones, 2018, en implementación, con 35% desembolsado), que financia la modernización de las herramientas TIC en adquisiciones, suministro y gestión estratégica de personas, complementarias con la Central de Inteligencia para la Gestión (§1.34).

<sup>42</sup> [2791/OC-BR](#) (US\$10 millones, aprobado en 2012), [2919/OC-BR](#), (US\$18 millones, 2013), [2580/OC-BR](#) (US\$15 millones, 2011), respectivamente, todos cerrados. Consultar hipervínculos a los Informes de Cierre del Proyecto para ver sus resultados.

<sup>43</sup> [5248/OC-BR](#) (US\$28 millones, 2021, en implementación con 17% desembolsado) y [5516/OC-BR](#) (US\$31 millones, 2022, pendiente de firma).

<sup>44</sup> [4641/OC-BR](#) (US\$100 millones, 2018, en implementación con 55% desembolsado).

<sup>45</sup> [PROFISCO I](#) (US\$500 millones, 2008) y [PROFISCO II](#) (US\$900 millones, 2017).

<sup>46</sup> [EEO#5](#).

<sup>47</sup> [EEO#5](#).

Además, el programa procurará sinergias con otros programas de gobierno digital que apoyan a gobiernos estaduais bajo la CCLIP Brasil Más Digital (BR-O0010), como Ceará Más Digital ([5516/OC-BR](#), por US\$31 millones, 2022, pendiente de firma) en lo que hace a la preparación de términos de referencia y otros aspectos técnicos de contrataciones específicas en los Componentes 1 y 3 (§1.32, §1.34). También con programas con componentes de salud digital, como Fortalecimiento de la Gestión de Salud del ESP ([3051/OC-BR](#), por US\$270 millones, 2013, cerrado), que puso en marcha la transformación digital de la salud (proporcionando equipos y asistencia técnica a los municipios y la creación de un entorno de datos masivos para el análisis de los datos producidos por los servicios) y de la que el Componente 4 es una continuación; y de otras operaciones que apoyan la implantación de una HCD, la gestión soportada por datos masivos y la telesalud, incluyendo: Fortalecimiento del Sistema Único de Salud en San Bernardo del Campo ([3400/OC-BR](#), por US\$80 millones, 2014, en implementación, con 88% desembolsado), y Programa de Reestructuración y Mejora de la Calidad de las Redes de Atención de la Ciudad de São Paulo ([4641/OC-BR](#), por US\$100 millones, 2018, en implementación, con 55% desembolsado).

- 1.25 **Cooperaciones técnicas vinculadas.** Se cuenta con dos cooperaciones técnicas en ejecución: (i) [ATN/OC-17993-BR](#) por US\$300.000 de apoyo al cliente (aprobada en 2020), cuyo objetivo es apoyar los esfuerzos de transformación digital del sector público brasileiro a nivel federal y subnacional para una mejor entrega de servicios públicos; y (ii) [ATN/OC-18716-BR](#) por US\$250.000 de apoyo operativo (aprobada en 2021) para apoyar la implementación de éste y otros programas del eje de Gobierno Digital bajo la CCLIP “*Brasil Mais Digital*”.
- 1.26 **Alineación estratégica.** La operación es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) (AB-3190-2), y se alinea con los desafíos de: (i) Productividad e Innovación, por el uso de nuevas tecnologías para mejora de servicios públicos (§1.29); y (ii) Inclusión Social e Igualdad, por la mejora del acceso a los servicios de atención a salud de las poblaciones desatendidas y más vulnerables. El programa también se alinea con los temas transversales de: (i) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, elevando los niveles de eficiencia y efectividad del sector público, y mejorando la transparencia y rendición de cuentas a través de una mayor digitalización y automatización de procesos y servicios; (ii) Equidad de Género, mediante acciones que mejoraran las habilidades digitales de las mujeres para lograr una mayor adaptación al mundo digital y servicios digitales de salud diferenciados por género; y Diversidad, mediante acciones que mejorarán el acceso y utilización de los servicios públicos digitales, incluyendo telesalud, por parte de las personas con discapacidad (§1.29); y (iii) Cambio Climático. Según la [metodología conjunta de los Bancos Multilaterales de Desarrollo](#), el 14,67% de los recursos de la operación se invierten en actividades de mitigación del cambio climático por la adquisición de equipos de mayor eficiencia energética<sup>48</sup>, la reducción de las emisiones por transporte debido a la digitalización de los servicios públicos, y la inclusión de la perspectiva ambiental y climática en los sistemas de gestión de los bienes patrimoniales del Estado (ver [EEO#10](#)). Estos recursos contribuyen a la meta de financiamiento

---

<sup>48</sup> Los equipos más eficientes en el uso de electricidad, identificados mediante sellos como el Procel - Clase A o *Energy Star*, tienen menor consumo de energía en comparación con equipos similares sin este atributo.



climático del BID (30% del volumen de aprobaciones anual). El programa también contribuirá con el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (GN-2727-12), a través de los indicadores de: (i) instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas; y (ii) beneficiarios de servicios de salud.

- 1.27 El programa se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), en su componente de gestión y financiamiento del sector público. Así mismo, es consistente con el Marco Sectorial de Salud (GN-2735-11) en su objetivo de mejorar la productividad y calidad de los servicios de salud. Adicionalmente, la operación está alineada con la Estrategia de País del Grupo BID con Brasil para 2019-2022 (GN-2973) a través de sus objetivos estratégicos de: (i) usar el gobierno electrónico y soluciones digitales para promover la transparencia, rendición de cuentas y la eficiencia, perfeccionando los servicios a los ciudadanos y empresas; (ii) construir un gobierno más efectivo; y (iii) mejorar la gestión, la calidad del gasto y la infraestructura en los sectores de educación y salud; y contribuye a sus objetivos transversales de: Innovación y Transformación Digital, Equidad de Género y Diversidad, y Cambio Climático. El programa también está alineado a la Visión 2025 del BID (AB-3266) en cuanto a la promoción de la economía digital, especialmente en lo que hace a la digitalización del sector público, y al fortalecimiento de la buena gobernanza e instituciones adecuadas para lograr un crecimiento económico sostenible e incluyente. Finalmente, la operación se encuentra incluida en el Programa de Operaciones 2022 (GN-3087).
- 1.28 **Consideraciones de Género y Diversidad.** Siguiendo la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (OP-761, documento GN-2531-10) y el Plan de Acción de Género para Operaciones 2020-2021 (GN-2531-19)<sup>49</sup>, el programa financiará acciones para promover y mejorar el acceso y la utilización de servicios públicos digitales por parte de las mujeres y grupos diversos (con énfasis en las personas con discapacidad). En el [EEO#3](#) se detallan las acciones planteadas entre las cuales están: (i) la elaboración e implementación de una estrategia de alfabetización digital para mujeres para una mejor adaptación al mundo digital (§1.32); (ii) la inclusión de la funcionalidad de accesibilidad universal para personas con discapacidad en *Poupatempo* Digital (§1.32); y (iii) la ampliación de la oferta de telesalud, incluyendo un abordaje diferenciado por género para atender las ECNT y la funcionalidad de accesibilidad universal para personas con discapacidad (§1.35).
- 1.29 **Consideraciones de innovaciones tecnológicas.** Esta operación contempla innovaciones como: (i) un esquema de identificación y autenticación *single sign-on* avanzado, generando eficiencias en la gestión de identidades digitales y un servicio de mayor calidad (§1.32); (ii) herramientas de inteligencia artificial para apoyar la toma de decisiones (§1.32 y §1.34); (iii) políticas y soluciones innovadoras de ciberseguridad, incluyendo un Centro de Operaciones de Ciberseguridad (SOC) dotado de herramientas para la detección y respuesta a incidentes, así como herramientas y metodologías para el desarrollo de *software* seguro (§1.32 y §2.7); (iv) soluciones Internet de las Cosas que fortalecerán la

---

<sup>49</sup> Línea de Acción de Gobernanza Digital: ofrecer opciones en línea con una perspectiva de género para impulsar la gobernanza electrónica con perspectiva de género, mejorando el acceso de las mujeres a servicios públicos en línea.

gestión de los servicios públicos(¶1.33); y (v) aplicaciones de telemedicina, que permitirán reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad de los servicios de salud (¶1.35).

- 1.30 **Cumplimiento con la Política de Servicios Públicos Domiciliarios.** El programa cumple con los objetivos, principios y condiciones de viabilidad económica y sostenibilidad financiera establecidos en la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (GN-2716-6), al garantizarse que el sector privado mejore la cobertura de los servicios y provea la conexión a la población objetivo en el área de intervención definida en el producto 2.1 (ver [EEO#8](#), ¶1.33) viabilizando sus costos por medio de un mecanismo de subsidio mínimo a la oferta<sup>50</sup> que asegure la calidad y la asequibilidad, manteniendo la calidad de los servicios y la posibilidad de competencia en la prestación de los servicios (ver [EEO#9](#)).

## **B. Objetivos, componentes y costo**

- 1.31 **Objetivo general de desarrollo de la quinta operación individual bajo la CCLIP.** El objetivo general de desarrollo del programa es avanzar en la transformación digital del Gobierno del ESP para aumentar la satisfacción y generar ahorros para el ciudadano en el uso de servicios públicos. Los objetivos específicos del programa son: (i) ampliar la inclusión digital y el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales; (ii) mejorar la eficiencia de la gestión pública a través de la transformación digital; y (iii) mejorar la transparencia de la gestión pública a través de la transformación digital.
- 1.32 **Componente 1. Plataforma de servicios digitales (BID: US\$45,0 millones; Local: US\$11,2 millones. Total: US\$56,2 millones).** El componente contribuirá a ampliar el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales. Se financiará, entre otros, apoyo para: (i) modernizar la plataforma de servicios al ciudadano *Poupatempo Digital*<sup>51</sup>; (ii) digitalizar servicios públicos estaduales, incluyendo funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad; (iii) modernizar la solución de acceso único (*single sign-on*) *LoginSP*; (iv) fortalecer la CDESP y desarrollar una estrategia estadual de datos; (v) fortalecer las capacidades de ciberseguridad del Estado; y (vi) elaborar e implementar una estrategia de alfabetización digital para mujeres.
- 1.33 **Componente 2. Infraestructura digital y conectividad (BID: US\$42,2 millones; Local: US\$10,1 millones. Total: US\$52,3 millones).** El componente contribuirá a mejorar la conectividad y la inclusión digital, así como a una mayor eficiencia de la gestión pública. Se financiará, entre otros, apoyo para: (i) fomentar el acceso y la inclusión digital<sup>52</sup>; (ii) mejorar los servicios de comunicación interna del Estado; y (iii) implementar tecnologías innovadoras de comunicación.

<sup>50</sup> Subsidio indirecto donde el Estado transfiere un bien o un recurso económico para que las operadoras de telecomunicaciones puedan ofrecer servicios, a precios asequibles, en zonas económicamente no rentables en condiciones normales. Bajo este mecanismo, se espera que la licitación pública se adjudicará al licitante que, ofreciendo por lo menos los requerimientos mínimos, solicite menos subsidio. Los criterios y condiciones serán definidos en el [ROP](#), en un anexo específico.

<sup>51</sup> Para todas las contrataciones tecnológicamente complejas del programa, se financiará apoyo técnico especializado para la SSCTI para la preparación de especificaciones técnicas, la evaluación de propuestas de proveedores y el control de calidad de los productos. Ver [EEO#4](#) para información detallada sobre la estrategia de intervención de cada producto de los cuatro componentes.

<sup>52</sup> Cobertura de internet de banda ancha en el área de intervención en Vale do Ribeira (¶1.14, ¶1.38).

- 1.34 **Componente 3. Transformación digital de la gestión pública (BID: US\$37,2 millones; Local: US\$9,5 millones. Total: US\$46,7 millones).** El componente contribuirá a mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión pública. Se financiará, entre otros, apoyo para: (i) perfeccionar el sistema “São Paulo Sin Papel”; (ii) mejorar el portal de transparencia y datos abiertos; (iii) fortalecer la gestión patrimonial de los bienes del Estado; (iv) implementar la Central de Inteligencia para la Gestión; y (v) diseñar e implementar estrategias de gestión del cambio.
- 1.35 **Componente 4. Salud digital (BID: US\$35,5 millones; Local: US\$8,5 millones. Total: US\$44,0 millones).** El componente contribuirá a ampliar el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales, con foco en el sector salud, así como a una mayor eficiencia en su gestión pública. Se financiará, entre otros, apoyo para: (i) ampliar la oferta de telesalud, incluyendo un abordaje diferenciado por género y funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad; (ii) implementar la HCD<sup>53</sup>; (iii) avanzar en una gestión hospitalaria integrada; y (iv) diseñar e implementar estrategias de gestión del cambio y capacitación.
- 1.36 **Gastos de Administración, Evaluación y Auditoría (BID: US\$4,4 millones; Local: US\$1,7 millones. Total: US\$6,1 millones).** Serán financiados los costos de administración, evaluación y auditoría del programa.
- 1.37 Los gastos elegibles que financiará el programa contemplan consultorías especializadas, y bienes y servicios distintos de consultorías (incluyendo la adquisición de equipamiento, *software* y capacitación) y pequeñas obras de modernización del cableado e infraestructura para la conectividad.
- 1.38 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos de este programa serán los ciudadanos y empresas usuarias de los servicios del ESP, que verán incrementada su satisfacción por la mayor disponibilidad de servicios digitales y eficiencia de los servicios recibidos, incluyendo una ganancia en su tiempo, una reducción de sus costos y la reducción de costos del gobierno. El programa beneficiará a los ciudadanos, empresas e instituciones de las zonas con carencia de cobertura de servicios de banda ancha, aumentando la penetración de estos servicios entre la población más vulnerable (Componente 2)<sup>54</sup>. El programa espera beneficiar también a los ciudadanos y a los establecimientos públicos de salud de la RMSP, mediante la ampliación del acceso a los servicios especializados a través de la telesalud y la mejora de la calidad de la atención a través de la HCD (beneficiando a 20,1 millones de personas) y del sistema de gestión hospitalaria integrada (Componente 4). Finalmente, se beneficiarán los servidores públicos del Estado por fortalecer sus capacidades digitales, y las instituciones públicas por incrementar su efectividad y eficiencia en la entrega de sus servicios gracias a una mayor digitalización.

---

<sup>53</sup> Se centrará en los establecimientos de salud estatales y municipales de la RMSP (¶1.15, ¶1.38).

<sup>54</sup> El Estado ha identificado al Vale do Ribeira como el área donde será implementado el piloto, que espera beneficiar hasta 80.000 usuarios de una población estimada de 350.000 habitantes.



## **C. Indicadores clave de resultados**

- 1.39 **Impacto y resultados esperados.** El logro del objetivo general de desarrollo del programa se medirá a través de el aumento de la satisfacción de los ciudadanos de São Paulo con la oferta de los servicios públicos digitales estaduais, la disminución del porcentaje de ciudadanos que reportan dificultades en el uso de dichos servicios, y los ahorros generados por la digitalización de servicios públicos para la sociedad. El logro de los objetivos específicos de desarrollo del programa se medirá a través de los siguientes indicadores, entre otros: (i) ampliación del porcentaje de servicios públicos disponibles en formato 100% digital; (ii) incremento en el uso de servicios digitales; (iii) ampliación del porcentaje de habitantes que usa banda ancha en zonas sin cobertura y entre la población más vulnerable; (iv) ampliación del número de personas con HCD; (v) incremento de consultas médicas especializadas por medio virtual; (vi) reducción del costo promedio para el gobierno de un servicio público transaccional en todos los canales; (vii) reducción del número de licitaciones declaradas desiertas o fracasadas gracias a una gestión proactiva basada en datos de la Central de Inteligencia de Gestión; y (viii) aumento de visitas únicas al portal de transparencia.
- 1.40 **Análisis económico.** Para determinar la Tasa Interna de Retorno (TIR) asociada al programa y su viabilidad económica, se realizó un análisis de costo-beneficio. Los dos principales beneficios cuantificables del programa se deben a: (i) disminución del costo para los ciudadanos por una mayor digitalización de servicios; y (ii) disminución en el número de licitaciones fracasadas y del costo que esto implica para el gobierno. La evaluación concluye que el programa, aún sin considerar todas las posibles fuentes de beneficios – por ejemplo, la reducción de costos para el gobierno por la digitalización de servicios y la reducción de incidentes severos de ciberseguridad, entre otros – y aplicando una tasa de beneficios conservadora, presenta beneficios por sobre los costos. El Valor Presente Neto (VPN) del proyecto en el escenario base es aproximadamente US\$92,4 millones y la TIR es de 28%. Todos los supuestos fueron contruidos de la manera más conservadora posible, y con los beneficios comenzando principalmente a partir del año dos o más adelante. Se realizaron diversos análisis de sensibilidad llevando los supuestos a valores sustancialmente más bajos y en todos ellos la TIR superó el 17% ([EEO#1](#)).

## **II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS**

### **A. Instrumentos de financiamiento**

- 2.1 **Origen y uso de los recursos.** El programa será estructurado por medio de un Préstamo de Inversión Específico (ESP), lo que se justifica por contar con actividades claramente definidas. Tendrá un costo total de US\$205.296.680, de los cuales US\$164.237.344 (80%) serán financiados con recursos del Capital Ordinario del Banco y US\$41.059.336 (20%) de aporte local.

**Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$)\***

Componente	BID	Local	Total	%
<b>Componente 1. Plataforma de servicios digitales</b>	<b>44.999.598</b>	<b>11.233.777</b>	<b>56.233.375</b>	<b>27,4</b>
1.1 Plataforma de servicios al ciudadano <i>Poupatempo Digital</i> modernizada	8.286.432	2.071.821	10.358.253	5,0
1.2 Servicios públicos estatales, incluyendo funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad, digitalizados	5.536.631	1.384.476	6.921.107	3,4
1.3 Solución de acceso único <i>LOGINSP 2.0</i> modernizada	9.546.111	2.385.440	11.931.551	5,8
1.4 CDESP fortalecida y estrategia estadual de datos desarrollada	5.812.924	1.453.231	7.266.155	3,5
1.5 Capacidades de ciberseguridad del Estado fortalecidas	15.047.781	3.746.379	18.794.160	9,2
1.6 Estrategia de alfabetización digital para mujeres elaborada e implementada	769.719	192.430	962.149	0,5
<b>Componente 2. Infraestructura digital y conectividad</b>	<b>42.210.670</b>	<b>10.124.857</b>	<b>52.335.527</b>	<b>25,5</b>
2.1 Acceso e inclusión digital fomentados	25.970.784	6.449.199	32.419.983	15,8
2.2 Servicios de comunicación interna del Estado mejorados	3.516.134	879.034	4.395.168	2,1
2.3 Tecnologías innovadoras de comunicación implementadas	12.723.752	2.796.624	15.520.376	7,5
<b>Componente 3. Transformación digital de la gestión pública</b>	<b>37.168.490</b>	<b>9.493.908</b>	<b>46.662.398</b>	<b>22,7</b>
3.1 Sistema São Paulo Sin Papel perfeccionado	7.798.825	2.325.575	10.124.400	4,9
3.2 Portal de transparencia y datos abiertos mejorado	3.905.738	803.662	4.709.400	2,3
3.3 Gestión patrimonial de los bienes del Estado fortalecida	4.273.514	1.068.886	5.342.400	2,6
3.4 Central de inteligencia para la gestión implementada	18.627.469	4.656.169	23.283.638	11,3
3.5 Estrategias de gestión del cambio diseñadas e implementadas	2.562.944	639.616	3.202.560	1,6
<b>Componente 4. Salud digital</b>	<b>35.464.475</b>	<b>8.476.512</b>	<b>43.940.987</b>	<b>21,4</b>
4.1 Oferta de telesalud, incluyendo abordaje diferenciado por género y funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad, ampliada	8.310.115	2.077.661	10.387.776	5,1
4.2 HCD implementada	11.451.840	2.862.721	14.314.561	7,0
4.3 Gestión Hospitalaria Integrada avanzada	13.903.399	3.086.350	16.989.749	8,3
4.4 Estrategias de gestión del cambio y capacitación diseñadas e implementadas	1.799.121	449.780	2.248.901	1,1
<b>Administración, Evaluación y Auditoría</b>	<b>4.394.111</b>	<b>1.730.282</b>	<b>6.124.393</b>	<b>3,0</b>
<b>Total</b>	<b>164.237.344</b>	<b>41.059.336</b>	<b>205.296.680</b>	<b>100,0</b>

\*Los montos a nivel de productos son indicativos, sin carácter vinculante.

- 2.2 Los recursos serán desembolsados en un plazo de cinco años como se detalla en el Cuadro 2. El período de ejecución se definió con base en el tiempo promedio que conlleva el diseño e implementación de las actividades que se proponen en el programa.

**Cuadro 2. Programa tentativo de desembolsos (millones US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>BID</b>	18,8	47,3	47,6	33,7	16,9	<b>164,2</b>
<b>Local</b>	4,7	11,8	11,8	8,4	4,4	<b>41,1</b>
<b>Total</b>	<b>23,4</b>	<b>59,1</b>	<b>59,4</b>	<b>42,1</b>	<b>21,3</b>	<b>205,3</b>
<b>% por año</b>	11,4	28,8	28,9	20,5	10,4	100,0

## **B. Riesgos ambientales y sociales**

- 2.3 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) (GN-2965-23), la operación fue clasificada como Categoría “C”, ya que se espera que cause impactos ambientales o sociales negativos mínimos o nulos. La clasificación de riesgo ambiental y social (ESRR por sus siglas en inglés) ha sido determinada como baja, ya que los componentes de la operación no incluyen financiamiento para infraestructura (ver [EEO#11](#)).

## **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.4 **Recursos humanos.** Se ha identificado como riesgo de nivel medio-alto que, debido a la falta de experiencia de los profesionales de SSCTI para ejecutar la contratación con las reglas del Banco, pueden producirse retrasos en los compromisos iniciales del programa, lo que puede provocar demoras en su calendario de ejecución. Las medidas de mitigación son: (i) formar al personal de SSCTI en las políticas de contratación del BID; y (ii) contratar a dos asesores en adquisiciones para que apoyen a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) durante el programa (§3.1).

## **D. Otros riesgos y temas clave**

- 2.5 En la etapa de diseño se identificaron también dos riesgos altos y dos riesgos adicionales de nivel medio-alto, descritos en dicho orden a continuación:
- Recursos humanos.** Se identificaron como riesgos de nivel alto: (i) si los proveedores de actividades de TIC tienen una alta rotación y volatilidad del personal, debido a la alta demanda del mercado laboral por estos perfiles, podría haber un retraso en el plazo de ejecución del programa. Para mitigarlo, se propone hacer un seguimiento de las condiciones del mercado y que los términos de referencia para los entregables del producto de la ruta crítica contengan cláusulas específicas para la mano de obra y los hitos de ejecución; (ii) en el marco de la transformación digital que promueve el programa, podría ocurrir una resistencia al cambio por parte de las instituciones clave del programa, en cuyo caso es posible que no se produzca la adopción o el uso previsto de los productos y, en consecuencia, no se alcancen las metas esperadas en la Matriz de Resultados. Para mitigarlo, se propone desarrollar e implementar planes de gestión del cambio (§1.34).
  - Recursos humanos.** Se identificó como riesgo de nivel medio-alto que, si los profesionales de las instituciones participantes del programa no tienen suficiente experiencia en la contratación de productos tecnológicos complejos, podría ocurrir que los productos no se entreguen de forma adecuada o suficiente, lo que podría llevar a no alcanzar las metas esperadas en la Matriz

de Resultados. Para mitigarlo, se propone asignar parte de los recursos de esos productos para la contratación de consultorías técnicas (§3.1).

- c. **Sistema de gobernanza.** Se identificó como riesgo de nivel medio-alto que, si hubiera dificultades en la coordinación interinstitucional para la ejecución del programa, podrían producirse retrasos en los resultados que impliquen a beneficiarios distintos de la SSCTI, lo que podría provocar retrasos en la ejecución del programa. Para mitigarlo, se firmará un instrumento jurídico adecuado de cooperación entre las instituciones participantes (§3.6).
- 2.6 **Sostenibilidad del programa.** Se espera que las inversiones realizadas y los resultados del programa sean sostenibles principalmente debido a: (i) ganancias de eficiencia, con ahorros que superan las inversiones realizadas ([EEO#1](#)); (ii) la estrategia de sostenibilidad de las inversiones tecnológicas (§2.7); y (iii) el fortalecimiento de las capacidades digitales de servidores públicos de carrera en SEGOB, SES y SGP, principalmente.
- 2.7 **Sostenibilidad de las inversiones tecnológicas y ciberseguridad.** El programa maximizará la sostenibilidad de sus inversiones tecnológicas a través de: (i) el uso de PRODESP como proveedor de gran parte de las inversiones, considerando su rol como brazo operativo de transformación digital e institución de soporte para todas las soluciones tecnológicas del Estado; (ii) la priorización del uso de servicios de nube, que evita la obsolescencia de equipamiento para almacenamiento; (iii) un aumento significativo del número de personal permanente dedicado a la ciberseguridad, en el marco del programa de especialización y transferencia de conocimiento con la implementación del SOC; y (iv) la implementación de metodologías y herramientas para el desarrollo de *software* seguro, que se incorporarán en el proceso de producción de forma permanente.
- 2.8 **Sostenibilidad de las inversiones en conectividad.** La sostenibilidad de las inversiones en conectividad será un criterio importante en el diseño del producto 2.1 (§1.33), específicamente en la definición de los polígonos de intervención, de los procesos competitivos y negociaciones contractuales, y de las evaluaciones de resultados obtenidos ([EEO#8](#)).

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario será el ESP, y la República Federativa de Brasil será el garante de las obligaciones financieras relativas al préstamo<sup>55</sup>. El OE será el ESP a través de la SSCTI de la SEGOB. Los resultados del análisis de capacidad institucional desarrollado indican que SSCTI tiene la capacidad necesaria para gestionar las acciones que serán realizadas en el ámbito de la operación<sup>56</sup>. Se identificó que el OE necesitará fortalecer, principalmente, sus capacidades de: (i) gestión de proyectos;

<sup>55</sup> Ver Resolución No 23, del 7 de abril de 2022 de la Comisión de Financiamientos Externos, autorizando la preparación de la operación.

<sup>56</sup> Fueron analizadas 55 condiciones: 21 fueron identificadas como fortalezas, 21 como áreas de oportunidad de mejora, 12 como debilidades que necesitan fortalecimiento y 1 como no aplicable.

(ii) gestión de adquisiciones y gestión financiera; y (iii) gestión de la calidad técnica (para productos tecnológicos complejos). Para esto: (i) se conformará una UGP en la estructura de SSCTI, con participación de servidores de carrera y consultores, todos a tiempo completo, con un equipo para la gestión de proyectos (§3.2); (ii) la UGP será capacitada en los procedimientos y políticas de gestión de adquisiciones y gestión financiera del Banco, y contará con equipos en ambos temas (§2.4), (§3.2); y (iii) será apoyada por técnicos especializados para la preparación de términos de referencia y control de calidad en productos tecnológicos complejos (§1.23, §1.32 y §2.5b).

- 3.2 **Mecanismos de ejecución, administración y coordinación del programa.** La UGP estará vinculada administrativamente a la SSCTI de la SEGOB, y será responsable de la gestión del programa, incluyendo las funciones de planificación, monitoreo, gestión financiera, adquisiciones, y la coordinación de las funciones de evaluación y auditoría. La UGP estará constituida con el siguiente equipo básico que actuará con dedicación exclusiva al programa: Coordinador/a General; un responsable por componente, totalizando cuatro; un responsable por el área Administrativa y Financiera; un responsable por el área de Adquisiciones; un responsable por el área Monitoreo y Evaluación; un asesor para gestión general del programa; dos asesores en gestión administrativa y financiera; dos asesores de adquisiciones en los tres primeros años del programa y uno en los dos últimos; ocho asesores de monitoreo y evaluación, siendo dos por componente; y un asesor jurídico.
- 3.3 **Mecanismos de coordinación interinstitucional.** Debido al carácter transversal del programa, la SSCTI contará con el apoyo técnico y compromiso de las demás instituciones participantes del programa, incluyendo SES y SGP, para una ejecución efectiva y que promueva la sostenibilidad de las inversiones. Estas entidades proveerán apoyo técnico al OE en sus áreas de competencia para: (i) elaboración de especificaciones técnicas, términos de referencia y otras acciones requeridas por los procesos de licitaciones; (ii) apoyo a la gestión de los contratos y el control de la calidad técnica de las entregas; y (iii) operación y mantenimiento de los bienes y servicios adquiridos. Este apoyo será formalizado por medio de un instrumento jurídico adecuado, en los términos acordados con el Banco, incluyendo los mecanismos de integración y el intercambio de informaciones (§3.5). Se trabajará de manera coordinada entre las entidades participantes, bajo el liderazgo de SSCTI, y se promoverá la interoperabilidad entre sistemas y entre herramientas digitales. Además, en línea con el marco de gobernanza digital en São Paulo, se trabajará de forma coordinada para la implementación efectiva de productos transversales como la digitalización de servicios estatales, el fortalecimiento de la CDESP que promueve la integración e interoperabilidad de datos (§1.32) y “São Paulo Sin Papel” (§1.34).
- 3.4 **El Reglamento Operativo del Programa (ROP)** detallará la ejecución de la operación e incluirá como mínimo: (i) el esquema organizacional del programa; (ii) funciones de la UGP; (iii) los mecanismos de coordinación del programa y coordinación interinstitucional; (iv) el esquema de programación, monitoreo y evaluación de los resultados; (v) los lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones; y (vi) las reglas de gestión financiera.

- 3.5 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** El OE deberá presentar al Banco evidencia de: (i) la publicación, en el Diario Oficial del Estado de São Paulo, del decreto de creación de la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y la designación de su **Coordinador/a General, en los términos acordados con el Banco**, para facilitar el inicio y la ejecución del proyecto; (ii) **la entrada en vigencia del [ROP](#), en los términos acordados con el Banco**, para establecer las directrices y procedimientos a seguir por el OE, para la exitosa ejecución del proyecto; **y (iii) la firma y entrada en vigor de un instrumento jurídico adecuado, en los términos acordados con el Banco, entre la SEGOB y cada una de las instituciones participantes y beneficiarias del programa – SES y SGP –** para definir las atribuciones y responsabilidades relativas a la ejecución de las actividades del programa cuyos productos estén destinados a cada una de estas entidades.
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** Antes de la primera contratación con PRODESP, el OE deberá presentar al Banco evidencia de la firma y entrada en vigor de un instrumento jurídico adecuado, en los términos acordados con el Banco, que regule la relación entre SEGOB y PRODESP en el marco del programa, para definir las atribuciones y responsabilidades relativas a la ejecución de las actividades del programa cuyos productos tengan a PRODESP como proveedor.
- 3.7 **Adquisición de obras, bienes y servicios distintos de consultorías y servicios de consultoría.** Las adquisiciones financiadas con recursos del préstamo se realizarán de conformidad con las políticas del Banco (Documentos GN-2349-15, Política para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID y GN-2350-15, Política para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID).
- 3.8 **Contrataciones directas.** Basados en las Políticas GN-2349-15 (párrafo 3.7 (a) y (b)) y GN-2350-15 (párrafo 3.11 (a) y (d)), se prevé la contratación directa de la PRODESP para algunas actividades en los Componentes 1, 2, 3 y 4 relacionadas con la asistencia técnica y estratégica en desarrollo informático e implementación de la transformación digital del Estado. El monto estimado de la contratación es de US\$108,9 millones. La contratación directa se justifica debido a su naturaleza única y excepcional como empresa de desarrollo informático del gobierno (Ver Rubro III del Anexo III y [EEO#7](#)). La PRODESP está sujeta a la ley de empresas públicas<sup>57</sup>, con base en la cual podrá subcontratar a proveedores privados, que observarán las disposiciones de prácticas prohibidas y de elegibilidad del Banco<sup>58</sup>. Esta forma de contratación ha sido utilizada por las operaciones PROFISCO<sup>59</sup>, con resultados favorables, tanto del punto de vista técnico como fiduciario.

<sup>57</sup> [Ley N° 13.303](#) del 30 de junio de 2016.

<sup>58</sup> En mayo de 2022, PRODESP contaba con acuerdos comerciales con los principales proveedores TIC del mercado. Ver [EEO#7](#).

<sup>59</sup> PROFISCO I-SP ([2331/OC-BR](#)) financió tres contratos con PRODESP por un total de US\$4,2 millones. PROFISCO II-SP ([4706/OC-BR](#)) prevé contrataciones con PRODESP hasta por US\$15,8 millones. A la fecha, se han firmado contratos por 14% del valor previsto. En todas las contrataciones PRODESP ha tenido un desempeño satisfactorio de calidad y entrega en los plazos establecidos. Todos los procesos han sido revisados por el Banco de forma ex ante y auditados, como parte del control externo de las operaciones, sin que se hayan encontrado salvedades en los procesos de contratación o en su ejecución. En PROFISCO II-SP, la continuidad de los servicios, capacidad técnica y estandarización de productos son elementos fundamentales para el logro de resultados, situación que se asemeja a la presente operación.



- 3.9 **Financiamiento retroactivo y reconocimiento de gastos.** Se prevé financiar retroactivamente hasta la suma de US\$32.847.468,80 (20% del monto propuesto del préstamo), y reconocer con cargo al aporte local, hasta la suma de US\$8.211.867,20 (20% del monto estimado del aporte local), gastos elegibles de los Componentes 1, 2, 3 y 4 en las categorías de bienes, servicios de no consultoría, y servicios de consultoría efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, siempre que se hayan cumplido con requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Este monto le permitiría al prestatario apoyar actividades iniciales críticas para una ejecución más oportuna del programa, en especial los productos 1.1, 1.5, 2.1, 3.4 y 4.2. Dichos gastos elegibles deberán haberse efectuado a partir de la fecha oficial de inicio de la operación<sup>60</sup> (25 de abril de 2022), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 3.10 **Anticipo de fondos.** Los desembolsos se realizarán en dólares de los Estados Unidos de América, bajo la modalidad de anticipo de fondos, con base en las necesidades reales de liquidez del programa para un período máximo de seis meses. Para anticipos posteriores al primero será necesaria la rendición de cuentas de por lo menos el 80% del total del saldo acumulado de anticipos pendientes de justificar. Los recursos del financiamiento serán administrados por el OE a través de una cuenta bancaria exclusiva que permita identificarlos y realizar las conciliaciones bancarias, así como la recepción y gestión de los recursos del programa, según lo establecido en el documento Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12).
- 3.11 **Auditorías.** Los estados financieros del programa serán auditados anualmente por una firma de auditoría externa independiente aceptable para el Banco que será contratada por el OE. Los Estados Financieros Auditados (EFA) serán presentados al Banco en hasta 120 días después del cierre de cada ejercicio económico fiscal (comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año), de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia previamente acordados con el Banco. Los EFA finales del programa serán Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados y deberán ser presentados a más tardar 120 días después de la fecha del último desembolso, o sus extensiones.
- B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados**
- 3.12 **Monitoreo por parte del OE.** Se basará en: (i) Matriz de Resultados; (ii) [Plan de Ejecución Plurianual del Programa \(PEP\)](#); (iii) [Plan Operativo Anual \(POA\)](#); (iv) [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); (v) [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#); (vi) Matriz de Gestión de Riesgos del programa; (vii) Informe de Monitoreo del Progreso (PMR); (viii) Informes Semestrales de Avance; y (ix) EFA del programa. La UGP preparará informes semestrales consolidados de avance para su revisión por parte del Banco, enviados en los 30 días posteriores al final de cada semestre.
- 3.13 **Evaluación.** El proyecto será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la matriz de resultados del

---

<sup>60</sup> Conforme PR-200, Anexo 1 (Procedimientos para Tramitar Operaciones con Garantía Soberana).

proyecto. El [ROP](#) y [PME](#) contemplan una evaluación independiente intermedia y una final. El Prestatario preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 36 meses de ejecución, lo que ocurra primero. También enviará al Banco una evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Cierre del Proyecto, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo.

- 3.14 **Evaluación de impacto.** Con el objetivo de generar conocimiento sobre la efectividad de proyectos específicos en servicios digitales, se llevará a cabo una evaluación de impacto usando el modelo de diferencias en diferencias, para medir las variaciones en la demanda por servicios digitales debido a su digitalización y la satisfacción ciudadana, tomando como grupo de control los servicios que se mantienen presenciales ([PME](#)). Este tipo de evaluación de impacto permite atribuir causalmente los beneficios del proyecto.

#### IV. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

- 4.1 En el marco de la CCLIP *“Brasil Mais Digital”* (BR-O0010), esta es la quinta operación individual, siendo la primera con la SSCTI como OE. Como tal, cumple con todos los criterios de elegibilidad previstos en la Política del Banco aplicable a CCLIP (GN-2246-13, en su sección III.1) y respectivas Guías Operativas (OP-1622-3, en su sección III.B). En cuanto a la CCLIP: (i) sus objetivos figuran entre las prioridades definidas en la Estrategia de País del Grupo BID con Brasil 2019-2022 (GN-2973) (¶1.31); y (ii) la entidad de enlace, SAIN, tiene facultad para coordinar y dar seguimiento al programa operativo general de todos los sectores incluidos en la CCLIP. Además, para la presente operación individual: (i) se preparó un análisis completo de la capacidad institucional del OE, y se identificó que cuenta con la capacidad de ejecución, así como las áreas que requieren ser fortalecidas para la adecuada implementación del programa (¶3.1) y los posibles riesgos (¶2.4 y ¶2.5); (ii) los objetivos de esta operación contribuyen al logro de los objetivos multisectoriales de la CCLIP, pues contribuye a mejorar los servicios públicos a través de la implementación de nuevas tecnologías, a mejorar la conectividad y a mejorar el desempeño del país en factores transversales necesarios para la transformación digital como la alfabetización digital (¶1.31); (iii) la operación está contemplada en el sector de gobierno digital bajo la CCLIP, dado que principalmente promueve la transformación digital del sector público (¶1.2); y (iv) esta propuesta de préstamo incluye las acciones que deben emprenderse en las esferas de mejora identificadas en la evaluación de la capacidad institucional del OE relacionadas principalmente con la gestión de proyectos, gestión financiera y de adquisiciones, y gestión de la calidad técnica (para productos tecnológicos complejos) (¶3.1).



Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		BR-L1591
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Prioridades Estratégicas del Grupo BID e Indicadores del CRF		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Cambio Climático -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Nivel 2 del CRF: Contribuciones del Grupo BID a los Resultados de Desarrollo	-Beneficiarios de servicios de salud (#) -Instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas (#)	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2973	i) usar el gobierno electrónico y soluciones digitales para promover la transparencia, rendición de cuentas y la eficiencia, perfeccionando los servicios a los ciudadanos y empresas; (ii) construir un gobierno más efectivo; y (iii) mejorar la gestión, la calidad del gasto y la infraestructura en los sectores de educación y salud.
Matriz de resultados del programa de país	GN-3087	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2022.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.8
3.1 Diagnóstico del Programa		2.5
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.5
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.8
4. Análisis económico ex ante		10.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		1.5
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		2.5
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		8.9
5.1 Mecanismos de Monitoreo		4.0
5.2 Plan de Evaluación		4.9
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio Bajo
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	ATN/OC-17993-BR y ATN/OC-18716-BR

**Nota de Evaluabilidad:** El objetivo de la CCLIP es contribuir a la transformación digital de Brasil a través de: (i) mejorar su conectividad digital (cobertura y calidad); (ii) incrementar la adopción de nuevas tecnologías en el sector productivo; (iii) mejorar los servicios públicos a través de la implementación de nuevas tecnologías; y (iv) mejorar el desempeño del país en factores transversales necesarios para su transformación digital. El objetivo general de desarrollo de esta quinta operación será avanzar en la transformación digital del Gobierno del Estado de Sao Paulo (GESP) para aumentar la satisfacción y generar ahorros para el ciudadano en el uso de servicios públicos. Para conseguir este fin, este préstamo se enfoca en tres áreas específicas en las que el proyecto interviene: (i) ampliar la inclusión digital y el acceso a la utilización de los servicios públicos digitales; (ii) mejorar la eficiencia de la gestión pública a través de la transformación digital; y (iii) mejorar la transparencia de la gestión pública a través de la transformación digital.

El programa identifica un diagnóstico basado en brechas de conectividad (cobertura y calidad), adopción tecnológica en la gestión gubernamental, habilidades digitales y ciberseguridad. La propuesta de préstamos de la quinta operación presenta una valoración sólida del problema basado en brechas de productividad y de efectividad para responder a la creciente demanda de provisión de servicios del Estado de Sao Paulo (ESP). Esto es especialmente relevante dado que la Región Metropolitana de Sao Paulo (RMSP) abarca casi 50% de la población de todo el Estado, y es donde se encuentran los principales desafíos en cuanto a servicios. Las soluciones propuestas se enfocan en mejoras de capacidad en la infraestructura, organización, tecnología y capital humano, así como mejoras en la cobertura y accesibilidad de los servicios digitales. Estas soluciones son apropiadas en respuesta a los problemas identificados y sus factores contribuyentes. La matriz de resultados es congruente con la lógica vertical del proyecto. Los indicadores de resultado están adecuadamente definidos para medir los logros alcanzados por el programa y el cumplimiento de sus objetivos específicos de desarrollo. Todos los indicadores de impacto se alinean al objetivo general de desarrollo.

El análisis económico (costo-efectividad) de la operación es adecuado, con supuestos razonables y adecuados para este tipo de proyectos, y también con un análisis de sensibilidad razonable. El análisis está basado en los beneficios de la baja de costos económicos para el gobierno y los ciudadanos: (i) reducción de tiempo y costos asociados a servicios públicos; (ii) incrementos en la demanda gracias a una mayor provisión de servicios públicos digitales; (iii) disminución de licitaciones públicas fracasadas. Adicionalmente, el análisis incluye un análisis costo beneficio que muestra un valor presente neto positivo en el escenario central, así como bajo varias condiciones incluidas en el análisis de sensibilidad.

El plan de monitoreo y evaluación incluye una evaluación de impacto que buscará generar evidencia en torno a la efectividad de servicios digitales y la mejora en la satisfacción de los ciudadanos de São Paulo con la oferta de estos servicios. Para tal propósito se implementará un diseño cuasi-experimental usando el método de diferencia-en-diferencias. Todas las variables de línea de base se basaron en datos administrativos. El resto de los indicadores se medirán por el método antes y después. Las actividades de monitoreo y evaluación serán realizadas el GESP en coordinación con el Banco.

## MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del proyecto:</b>	Los objetivos específicos para esta operación son: (i) ampliar la inclusión digital y el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales; (ii) mejorar la eficiencia de la gestión pública a través de la transformación digital; y (iii) mejorar la transparencia de la gestión pública a través de la transformación digital. El logro de estos objetivos contribuirá al objetivo general de desarrollo de avanzar en la transformación digital del Gobierno del Estado de São Paulo para aumentar la satisfacción y generar ahorros para el ciudadano en el uso de servicios públicos.
-------------------------------	---

## OBJETIVO GENERAL DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año Esperado para el Logro	Meta	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo general de desarrollo: Avanzar en la transformación digital del Gobierno del Estado de São Paulo para aumentar la satisfacción y generar ahorros para el ciudadano en el uso de servicios públicos</b>							
Satisfacción de los ciudadanos de São Paulo con la oferta de servicios públicos digitales	Porcentaje de usuarios	53,0%	2020	2027	69,0%	<a href="#">BID (2021)</a> . Se repetirá la encuesta en 2027	Usuarios muy satisfechos o satisfechos. La meta equivale al puntaje de la Unidad Federativa (UF) con mejor desempeño en 2020 (Acre)
Ciudadanos que reportan haber tenido dificultades en el uso de servicios públicos digitales del Estado de São Paulo	Porcentaje de usuarios	41,1%	2020	2027	24,0%		La meta equivale al puntaje de la UF con mejor desempeño en 2020 (Distrito Federal)
Ahorros generados por la digitalización de servicios públicos para la sociedad en el marco de São Paulo Más Digital	Millones de dólares (2022)	0	2022	2027	48,24	SSCTI	Para metodología ver <a href="#">Análisis Económico</a>

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo específico de desarrollo 1: Ampliar la inclusión digital y el acceso a y la utilización de los servicios públicos digitales</b>										
Servicios públicos disponibles en <i>Poupatempo</i> en formato 100% digital	Porcentaje de servicios	25%	2022	25%	50%	65%	80%	92%	SSCTI	Meta: Porcentaje de servicios digitales en Gobierno Federal de Brasil 74% (2022)
Transacciones en canales digitales de <i>Poupatempo</i> ejecutadas por los ciudadanos	Millones de transacciones	58,8	2021	59	60	62	64	65	SSCTI	Incluye portal <i>web</i> , móvil y tótems. Ver <a href="#">Análisis Económico</a>
Población que utiliza conectividad de banda ancha en el perímetro de intervención en el Vale do Ribeira	Porcentaje	0%	2022	0%	10%	30%	50%	70%	SSCTI	Un total de 80.000 personas vivían en el perímetro de intervención en 2022, sin conexión a <i>internet</i> Fuente: PRODESP
Población del Departamento de Salud de la RMSP incluida en la plataforma de Historia Clínica Digital (HCD)	Millones de personas	0	2022	0	5,0	13,0	18,0	20,1	SES	
Consultas médicas especializadas realizadas por medio virtual en el Departamento	# de consultas	0	2022	95.000	114.000	133.000	152.000	195.000	SES	Estimativas basadas en total de consultas actualmente brindadas presencialmente en especialidades de Cardiología,

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
de Salud de la RMSP										Psiquiatría, Neurología, Urología, Endocrinología, Infectología, Cirugía Vascular, Hematología, Nefrología, Neurocirugía, Cirugía Cardiovascular, Hemoterapia, y Cardiología Intervencionista
<b>Objetivo específico de desarrollo 2: Mejorar la eficiencia de la gestión pública a través de la transformación digital</b>										
Costo promedio de entrega de un servicio en <i>Poupatempo</i> por todos los canales	Reales (2019)	13,84	2019	13,84	13	12	9	6,92	SSCTI	Por un mayor uso de los canales digitales, gracias a la modernización de <i>Poupatempo Digital</i>
Licitaciones desiertas y fracasadas sobre licitaciones totales	Porcentaje	25%	2021	25%	25%	23%	20%	15%	SPG	Se espera reducir este porcentaje a través de la Central de Inteligencia. Se estima un costo promedio de R\$16.172 por licitación, y 55.000 licitaciones por año. Ver <a href="#">Análisis Económico</a>
Gasto en telefonía por año	Millones de reales (2021)	36,12	2021	36,12	30,0	24,0	18,0	14,4	SSCTI	Eficiencia por pasar de telefonía convencional a nuevas tecnologías

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo específico de desarrollo 3: Mejorar la transparencia de la gestión pública a través de la transformación digital</b>										
Número de accesos al portal de transparencia	Millones de visitantes únicos	1,3	2021	1,3	1,5	2,0	2,3	2,6	SSCTI	
Solicitudes ciudadanas de acceso a la información respondidas de forma oportuna	Porcentaje	89%	2021	89%	90%	92%	94%	95%	SPG	Dentro del plazo legal, sin requerir prórroga

#### PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Observaciones
<b>Componente 1: Plataforma de servicios digitales</b>											
1.1 Plataforma de servicios al ciudadano <i>Poupatempo Digital</i> modernizada	Informe <sup>1</sup>	0	2022	1	1	1	1	1	5	Reporte de la UGP	
1.2 Servicios públicos estatales, incluyendo funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad, digitalizados	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		Indicador Pro-Diversidad. Incluye la incorporación de funcionalidades para garantizar el acceso para personas con discapacidad (Estándar <i>Web Content Accessibility Guidelines</i> WCAG2 y ADA). Se estima que la digitalización de servicios públicos

<sup>1</sup> Todos los informes incluidos como unidad de medida en los productos detallarán los avances logrados anualmente.

Productos	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Observaciones
											entregará una reducción de emisiones de GEE de 4.571 tCO2/año
1.3 Solución de acceso único <i>LOGINSP 2.0</i> modernizada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		
1.4 CDESP fortalecida y estrategia estadual de datos desarrollada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		
1.5 Capacidades de ciberseguridad del estado fortalecidas	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		Implementación de un Centro de Operaciones de Ciberseguridad
1.6 Estrategia de alfabetización digital para mujeres elaborada e implementada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		Indicador Pro-Género. Incluye acciones de comunicación y talleres de capacitación partiendo de un diagnóstico y de un análisis de necesidades para lograr una mejor adaptación de las mujeres al mundo digital
<b>Componente 2: Infraestructura digital y conectividad</b>											
2.1 Acceso e inclusión digital fomentados	Porcentaje del perímetro priorizado	0%	2022	0%	20%	50%	80%	90%	95%	Reporte de la UGP	Cobertura de <i>internet</i> de banda ancha en el perímetro de intervención en Vale do Ribeira ( <a href="#">EEO#8</a> )
2.2 Servicios de comunicación interna del estado mejorados	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		
2.3 Tecnologías innovadoras de comunicación implementadas	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		

Productos	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Observaciones
<b>Componente 3: Transformación digital de la gestión pública</b>											
3.1 Sistema San Pablo Sin Papel perfeccionado	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5	Reporte de la UGP	
3.2 Portal de transparencia y datos abiertos mejorado	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		
3.3 Gestión patrimonial de los bienes del estado fortalecida	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		Incluirá un módulo para recolección de información con indicadores de cambio climático
3.4 Central de inteligencia para la gestión implementada	Informes	0	2022	1	1	1	1	1	5		
3.5 Estrategias de gestión del cambio diseñadas e implementadas	Informes	0	2022	1	1	1	1	1	5		

Productos	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de Verificación	Observaciones
<b>Componente 4: Salud digital</b>											
4.1 Oferta de telesalud, incluyendo abordaje diferenciado por género y funcionalidades de acceso universal para personas con discapacidad, ampliada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5	Reporte de la UGP	<p>Se centrará en los establecimientos de salud estatales y municipales de la RMSP.</p> <p>Indicador Pro-Género. La oferta de servicios médicos para atender ECNT tendrá en cuenta las necesidades y los factores de riesgo diferenciados entre hombres y mujeres.</p> <p>Indicador Pro-Diversidad. Incluye la incorporación de funcionalidades para garantizar el acceso para personas con discapacidad (Estándar <i>Web Content Accessibility Guidelines</i> WCAG2 y ADA)</p>
4.2 HCD implementada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5	Reporte de la UGP	Se centrará en los establecimientos de salud estatales y municipales de la RMSP
4.3 Gestión hospitalaria integrada avanzada	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		
4.4 Estrategias de gestión del cambio y capacitación diseñadas e implementadas	Informe	0	2022	1	1	1	1	1	5		



**País:** Brasil

**División:** IFD/ICS

**No. de operación:** BR-L1591

**Año:** 2022

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

**Organismo Ejecutor (OE):** El Prestatario, por intermedio de la Subsecretaría de Servicios al Ciudadano, Tecnología e Innovación (SSCTI) de la Secretaría de Gobierno (SEGOB).

**Nombre de la Operación:** São Paulo Más Digital (BR-L1591), Quinta Operación Individual bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) “*Brasil Mais Digital*” (BR-O0010).

### I. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

#### 1. Uso de sistema de país en la operación

<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/> Reportes	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema Informativo	<input type="checkbox"/> Licitación Pública Nacional (LPN)
<input checked="" type="checkbox"/> Tesorería	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input checked="" type="checkbox"/> Comparación de Precios	<input type="checkbox"/> Otros
<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Control Externo	<input type="checkbox"/> Consultores Individuales	

#### 2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

<input checked="" type="checkbox"/>	Particularidades de la ejecución fiduciaria	La UGP estará vinculada administrativamente a la SSCTI de la SEGOB, y será responsable de la gestión del programa, incluyendo las funciones de gestión financiera y adquisiciones, así como la coordinación de las funciones de auditoría. La UGP contará con un responsable por el área Administrativa y Financiera, un responsable por el área de Adquisiciones, dos asesores en gestión administrativa y financiera, dos asesores de adquisiciones en los tres primeros años del programa y uno en los dos últimos.
-------------------------------------	---	--

#### 3. Capacidad fiduciaria

Capacidad fiduciaria del OE	La evaluación de la capacidad institucional y su validación con los funcionarios de la SSCTI concluye que el OE dispone de la capacidad institucional necesaria, dado que cuenta con amplia experiencia en la ejecución de proyectos en su sector, y sistemas de gestión financiera adecuados para la gestión del proyecto. La gestión fiduciaria del proyecto será realizada por personal de planta del ejecutor con el apoyo de consultores en gestión financiera y de adquisiciones.
-----------------------------	---

#### 4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

Taxonomía del Riesgo	Riesgo	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Recursos Humanos	Debido a la falta de experiencia de los profesionales de SSCTI para ejecutar contrataciones con las reglas del Banco, pueden producirse retrasos en los compromisos iniciales del programa, lo que puede provocar demoras en su calendario de ejecución.	Medio-Alto	(i) Formar al personal de SSCTI en las políticas de contratación del BID.  (ii) Contratar a dos asesores en adquisiciones para que apoyen a la Unidad de Gestión del Programa (UGP) durante el programa.

**5. Políticas y Guías aplicables a la operación:** Para la gestión financiera del programa se utilizará la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12). Las adquisiciones aplicarán las políticas GN-2349-15 y GN-2350-15.

**6. Excepciones a Políticas y Guías:** Ninguna.

## II. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO

<p><b>Tasa de cambio:</b> Para efectos de lo estipulado en el Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la indicada en el inciso (b)(i) de dicho Artículo. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en Moneda Local con cargo al aporte local o del reembolso de gastos con cargo al Préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio de compra establecida por el Banco Central de Brasil en la fecha efectiva en que el Prestatario, el OE o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario.</p>
<p><b>Tipo de Auditoría:</b> Durante la ejecución del programa, se presentarán anualmente los EFA a más tardar 120 días del después del cierre de cada periodo fiscal. La auditoría externa del programa será realizada por una firma externa aceptable para el Banco. Los EFA finales del programa serán presentados a más tardar 120 días después de la fecha del último desembolso.</p>

## III. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE ADQUISICIONES

<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de Licitación	Para adquisiciones de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría ejecutadas de acuerdo con las Políticas de Adquisiciones (documento GN-2349-15), sujetas a LPI, se utilizarán los Documentos Estándar de Licitación del Banco o los acordados entre OE y el Banco para la adquisición particular. Así mismo, la selección y contratación de Servicios de Consultoría serán realizadas de acuerdo con las Políticas de Selección de Consultores (documento GN-2350-15) y se utilizará la Solicitud Estándar de Propuestas emitida por el Banco o acordada entre el OE y el Banco para la selección particular.
<input checked="" type="checkbox"/>	Contratación y Selección Directa	Se prevé la contratación directa de PRODESP, para ejecutar actividades y productos de los Componentes 1, 2, 3 y 4. El monto estimado de la contratación es de US\$108,9 millones. La PRODESP mantiene con el Estado una alianza estratégica para ofrecer servicios de TIC al gobierno estatal, con foco en acciones que induzcan al desarrollo económico. Se considera adecuada esta selección directa propuesta por las características únicas y en vista de las ventajas de la estandarización y continuidad en la prestación de sus servicios, según lo previsto en los párrafos 3.11 (a) y (d) de la Política GN-2350-15, y 3.7 (a) y (b) de la Política GN-2349-15. La nota técnica adjunta amplía esta justificativa ( <a href="#">EEO#7</a> ).
<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisiciones Anticipadas, Financiamiento Retroactivo y Reconocimiento de Gastos	Se prevé financiar retroactivamente hasta la suma de US\$32.847.468,80 (20% del monto propuesto del préstamo), y reconocer con cargo al aporte local, hasta la suma de US\$8.211.867,20 (20% del monto estimado del aporte local), gastos elegibles de los Componentes 1, 2, 3 y 4 en las categorías de bienes, servicios de no consultoría, y servicios de consultoría efectuados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, siempre que se hayan cumplido con requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Este monto le permitiría al prestatario apoyar actividades iniciales críticas para una ejecución más oportuna del programa, en especial los productos 1.1, 1.5, 2.1, 3.4 y 4.2. Dichos gastos elegibles deberán haberse efectuado a partir de la fecha oficial de inicio de la operación (25 de abril de 2022), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de las Adquisiciones	El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante. Para adquisiciones que se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión se llevará por medio del sistema de supervisión nacional

		del país. El método (i) ex ante; (ii) ex post; o (iii) sistema nacional de supervisión, se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán realizadas de acuerdo con el Plan de supervisión del proyecto, sujeto a cambios durante la ejecución. Los montos límite para la revisión ex post son los siguientes:								
		<table><tr><th>Organismo Ejecutor</th><th>Obras</th><th>Bienes/Servicios</th><th>Servicios de Consultoría</th></tr><tr><td>SSCTI</td><td>US\$10 millones</td><td>US\$5 millones</td><td>US\$1 millón</td></tr></table>	Organismo Ejecutor	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría	SSCTI	US\$10 millones	US\$5 millones	US\$1 millón
Organismo Ejecutor	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría							
SSCTI	US\$10 millones	US\$5 millones	US\$1 millón							

Adquisiciones Principales:

Descripción de la Adquisición	Método de Selección	Fecha Estimada	Monto Estimado (miles de US\$)
<b>Bienes</b>			
Actualización del parque computacional en términos de licencias o suscripciones de <i>softwares</i> de aplicaciones y de sistemas operativos	Contratación Directa	2025-I	12.607
Actualización del parque computacional en términos de licencias o suscripciones de <i>softwares</i> de aplicaciones y de sistemas operativos	Contratación Directa	2023-I	4.208
Ampliación de conectividades <i>Intragov</i>	Licitación Pública Internacional	2023-I	7.434
<b>Firmas</b>			
Implantación de la Solución de Integración de Datos de la Salud	Selección Directa	2023-II	4.168
Implantación de la Plataforma <i>Big Data</i>	Selección Directa	2023-IV	4.022
Construcción de la Red de Gestores	Selección Basada en Calidad y Costo	2025-II	2.490
Implementación de un SSDLC ( <i>Secure Software Development Cycle</i> )	Selección Basada en Calidad y Costo	2023-IV	6.046
Actualización de las Políticas de Seguridad de la Información existentes en los órganos y entidades de la administración pública	Selección Basada en Calidad y Costo	2024-II	4.319

Para acceder al PA ver [enlace](#).

**IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA**

<input checked="" type="checkbox"/>	Programación y Presupuesto	<p>La SSCTI ejecutará el programa a través de la UGP, la cual estará vinculada administrativamente a la SSCTI.</p> <p>La SSCTI, a través de la UGP, será la responsable de coordinar el proceso de planificación para la ejecución de las actividades según lo previsto en el PEP y en el POA, así como realizar las gestiones necesarias para la inclusión del presupuesto del proyecto en la Ley Presupuestal Anual (LOA). Las entidades de estado utilizan los instrumentos de Planificación: Plan Plurianual, Ley de Directrices Presupuestarias y LOA. El presupuesto del proyecto formará parte de la LOA.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesorería y Gestión de Desembolsos	<p>El proyecto utilizará el Sistema Nacional de Tesorería del Estado. Los gastos estarán sujetos al proceso de ejecución presupuestaria y financiera, y estarán debidamente registrados en el Sistema de Administración Financiera para Estados y Municipios (SIAFEM).</p> <p>Los recursos del Banco serán administrados a través de una cuenta exclusiva que permita identificar los recursos del financiamiento, y realizar conciliaciones bancarias de estos recursos. Esto incluye los ingresos y pagos.</p> <p>Los desembolsos se efectuarán en dólares de los Estados Unidos de América, bajo la modalidad de anticipos de fondos. Los anticipos estarán basados en una proyección de recursos financieros de máximo 180 días. Para futuros anticipos será necesaria la prestación de cuentas de por lo menos el 80% del total acumulado de los saldos pendientes de justificación.</p> <p>La tasa de cambio acordada con el OE para la rendición de cuentas de los gastos pagados con recursos de los anticipos de fondos del préstamo será la tasa de internalización. Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos en la contrapartida local o del reembolso de los gastos a cargo del préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de la fecha del pago del gasto.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes	<p>En São Paulo, las entidades públicas trabajan con el SIAFEM y el Sistema de Informaciones Gerenciales de Ejecución Presupuestaria (SIGEO), que fueron utilizados, por ejemplo, en el PROFISCO I-SP (<a href="#">2331/OC-BR</a>) y está siendo utilizado en el PROFISCO II-SP (<a href="#">4706/OC-BR</a>). El SIAFEM realiza toda la ejecución financiera y contable de las operaciones del estado, mientras que el SIGEO realiza los informes de gestión. Estos sistemas no están integrados con otros sistemas corporativos. Para la emisión de los desembolsos, reportes e informes financieros auditados del proyecto, será utilizado el SIGEO.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Interno y Auditoría Interna	<p>El control interno del estado es ejercido por el Departamento de Control y Evaluación, órgano ligado al Gabinete de la Secretaría de Hacienda y responsable por la ejecución de acciones de control interno en el ámbito del Poder Ejecutivo del Estado de São Paulo. Su estructura es definida por el Decreto 64.152/2019. Tiene las funciones de control interno y auditoría gubernamental. La escucha pública, transparencia pública y control social son sus principales órganos de apoyo. Las actividades del proyecto estarán bajo su supervisión.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Externo e Informes Financieros	<p>El control externo será ejercido por una firma de auditoría independiente, elegible para el Banco, teniendo en cuenta que el Tribunal de Cuentas del Estado de São Paulo, entidad de fiscalización superior del estado, no tiene un protocolo de entendimiento firmado con el Banco para la realización de las auditorías externas de proyectos. El período fiscal del programa está comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. Durante la ejecución del programa, se presentarán anualmente EFA con corte al 31 de diciembre de cada año, a más tardar 120 días del después del cierre de cada periodo fiscal. Los EFA finales del programa serán presentados a más tardar 120 días después de la fecha del último desembolso, o sus extensiones.</p>

<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión Financiera de la Operación	Considerando el resultado del análisis de capacidad del OE, la operación requiere de una supervisión financiera de desembolsos ex post, cuyos insumos provendrán principalmente de los informes financieros auditados. Bajo la responsabilidad del especialista financiero, se podrán realizar revisiones de escritorio de forma continua a través del análisis de las solicitudes de desembolso del ejecutor. Adicionalmente se realizarán anualmente visitas de supervisión fiduciaria presenciales o virtuales.
-------------------------------------	--	--

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/22

Brasil. Préstamo \_\_\_/OC-BR al Estado de São Paulo. São Paulo Más Digital.  
Quinta Operación Individual bajo la Línea de Crédito Condicional para  
Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-O0010 – “*Brasil Mais Digital*”

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 el Estado de São Paulo, como Prestatario, y con la República Federativa del Brasil, como Garante, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del programa São Paulo Más Digital, que constituye la quinta operación individual bajo la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) BR-O0010 – “*Brasil Mais Digital*”, aprobada mediante Resolución DE-23/21 del 7 de abril de 2021. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$164.237.344, que formen parte 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 del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022)