



MEMORANDO

Clasificación de Archivo: PO-CH-L1001-Rptf

IFD/CTI/16/2012

Fecha: 29 de marzo de 2012

A: Flora Painter Montealegre
Jefa, IFD/CTI

DE: Rafael Anta
Jefe de Equipo de PCR, IFD/CTI

ASUNTO: **CHILE.** Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital – Fase I (CH-L1001; 1585/OC-CH). Informe de Terminación de Proyecto (PCR). Aprobación.

Proceso de QRR: El Informe de Terminación de Proyecto (PCR), fue distribuido al QRR solicitando comentarios al 13 de enero de 2012. Se realizó una Reunión del día 25 de enero de 2012. Los comentarios recibidos durante esta reunión, así como las acciones posteriores, están detalladas en el Informe de Resultados y Procedimientos (QRR), adjunto.

Asuntos no resueltos: Ninguno.

Resultado: En atención a que no hay asuntos pendientes, y de acuerdo a los nuevos lineamientos, recomendamos la aprobación del PCR por parte del Representante y del Jefe de División.

Siguiendo la política de publicación del Banco (GN-1831-18 y OP-12, A.17), una vez aprobado el PCR, el Representante enviará una carta al Ejecutor pidiendo la no objeción de la publicación del PCR en la página de Internet del Banco. Si al pasar los 45 días calendario no ha habido respuesta por parte de las autoridades correspondientes, se asumirá que no hay objeción y el PCR será publicado.

Incl.

- Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
- Anexos
- Informe de Resultados y Procedimientos (QRR)

Aprobado:

María Camila Uribe

Representante de País, CSC/CCH

Fecha: 28/3/2012

Flora Montealegre Painter

Jefa de División, IFD/CTI

Fecha: 26/3/2012

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre: Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital – Fase I

País: Chile

Sector/Subsector: Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Equipo de proyecto original: Francisco Mejía (RE1/SC1), Jefe de Equipo, Pablo Valenti (RE1/SC1), Pedro Farías (RE1/SC1), Irene Cartín (RE1/SC1), André Medici (SDS/SOC), Valnora Leister (LEG/OPR), Francisco Lois (COF/CCH), Gloria Coronel (COF/CCH) y Jorge Venegas (COF/CCH).

Número de proyecto: CH-L1001

Número de préstamo: 1585/OC-CH

Fecha del QRR: 25 de enero de 2012

Fecha de aprobación final del PCR: 29 de marzo de 2012

PCR equipo: Rafael Anta (SCL/SCT) y Paola Robles (CSC/CCH).

Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	1
II.	EL PROYECTO.....	1
	A. CONTEXTO DEL PROYECTO	1
	B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
	i. <i>Objetivo del Desarrollo</i>	2
	ii. <i>Componentes</i>	3
	C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	3
III.	RESULTADOS	3
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	3
	B. EXTERNALIDADES.....	7
	C. PRODUCTOS	7
	D. COSTOS DEL PROYECTO.....	12
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	13
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	13
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	13
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO	14
V.	SOSTENIBILIDAD	14
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	14
	B. RIESGOS POTENCIALES.....	15
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	15
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	15
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	15
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	16
VII.	LECCIONES APRENDIDAS.....	16

Anexos

1. Acta del Taller de Cierre
2. Evaluación del prestatario
3. Evaluación intermedia del programa
4. Evaluación final del programa

Abreviaturas y acrónimos

CNAD	Campaña Nacional de Alfabetización Digital
FAPEP	Facilidad de Preparación de Préstamo
FDT	Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones
GE	Gobierno Electrónico
INJUV	Instituto Nacional de la Juventud
MINSAL	Ministerio de Salud
PISEE	Plataforma de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
SIRA	Sistema de Información de Redes Asistenciales
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
SUBTEL	Subsecretaría de Telecomunicaciones
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto
VETM	Ventanilla Electrónica de Trámites Municipales
VETS	Ventanilla Electrónica de Trámites de Salud para la Empresa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
Nº Proyecto: CH-L1001	Título: Fortalecimiento de la Estrategia Digital – Fase I
Prestatario: República de Chile Agencia ejecutora: Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.	Fecha aprobación en el Directorio: 3/Noviembre/2004 Fecha efectividad del contrato de préstamo: 3/Junio/2005
Préstamo: N/A Sector: Tecnologías de la Información y Comunicación	Fecha elegibilidad del primer desembolso: 12/Agosto/2005
Instrumento de préstamo: Inversión	Meses en ejecución * desde aprobación: 75 * desde efectividad del contrato: 68
	Períodos de desembolso Fecha original desembolso final: 3/Junio/2008 Fecha actual desembolso final: 31/Diciembre/2010 Extensión acumulativa (meses): 30 Extensión especial (meses): 0
	Monto préstamo(s) * Monto original: 13,233,000 * Monto actual: 13,233,000 * Pari Passu: 69%
	Desembolsos Monto a la fecha: 12,889,299 (97.4%)
	Costo Total del Proyecto (estimado original): 19,093,000
	Redireccionamiento Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? NO - envió fondos a otro proyecto? NO
Reducción de pobreza: NO Equidad social: SI Clasificación ambiental: N/A	En estado de Alerta Está el proyecto "en alerta" por PAIS: NO

Resumen de la clasificación de desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Durante el período 2000 a 2006, el Gobierno de Chile asignó una alta prioridad al fomento y promoción de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en sus diferentes dimensiones de desarrollo y aplicación: administración pública, sector privado, educación, salud y sociedad, con la finalidad de potenciar la capacidad de crecimiento y bienestar del país. En el año 2002, Chile era el país líder de la región en incorporar el concepto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento en su agenda de

desarrollo, ocupando la primera posición en todos los indicadores de desarrollo digital en América Latina, y contaba con algunas experiencias de éxito mundial en servicios de Gobierno Electrónico.

Entre el 2000 y 2004, el Banco preparó y aprobó varios proyectos que contribuyeron al desarrollo digital de Chile: el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (1286/OCCH), aprobado en el 2000 y cuya ejecución finalizó en octubre 2006, y el Programa de Fortalecimiento de la Seguridad y Confianza del Comercio Electrónico, aprobado en 2002. El primero incluyó un componente para promover el acceso y uso de las TIC en el sector privado, con algunas actividades de apoyo al sector público. Durante 2003, dicho componente contribuyó a la preparación de la Agenda Digital 2004-2006, concebida como una política pública con alto grado de consenso entre el sector público y el sector privado, para acelerar la expansión y uso de redes y servicios digitales en Chile.

Esta Agenda, con un buen diagnóstico, una visión innovadora y un alcance integral, articulado en seis pilares (acceso, educación, gobierno electrónico, empresas, industria TIC y desarrollo del marco jurídico normativo), confirmó la existencia de una brecha digital entre instituciones del Estado, caracterizada por diferencias en la capacidad de gestión tecnológica y en la digitalización de sus procesos y servicios.

A finales del 2003, el Ministerio de Economía, responsable de la implementación de la Agenda Digital, solicitó el apoyo del Banco, motivado principalmente por dos desafíos: (i) la necesidad de institucionalizar las “políticas digitales” en la arquitectura del Estado, con el fin de asegurar su continuidad, y dotarse de capacidad para la conducción de iniciativas de Gobierno Electrónico de alcance transversal, es decir, que afectan a múltiples instituciones; y (ii) el desarrollo de iniciativas complejas para mejorar la gestión de servicios de alto impacto social en aquellas instituciones que presentaban una baja capacidad tecnológica (Ministerio de Salud y Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo). Además, el apoyo del Banco permitiría empezar a financiar proyectos inter-institucionales (por ejemplo: plataforma de interoperabilidad), proyectos con múltiples ejecutores (por ejemplo, la Campaña de Alfabetización Digital), y también contar con el seguimiento y asistencia técnica del Banco.

Todo lo anterior define el contexto que dio lugar a la preparación y aprobación del préstamo CH-L1001, para el fortalecimiento de la estrategia digital, el primer préstamo que preparó el Banco en el sector de las tecnologías de información y comunicación. El Banco y el gobierno acordaron la modalidad de préstamo multi-fase, considerando que este esfuerzo sería de largo plazo: la primera fase serviría para instalar mejor la política digital en el gobierno, dotándola de un marco y capacidad institucional acorde con las necesidades de conducción de la política digital, y desarrollar una serie de proyectos estratégicos, orientados a masificar el acceso y uso de las TIC en Chile, y la segunda fase serviría para consolidar la capacidad institucional y desarrollar nuevas iniciativas que aprovecharan los resultados logrados en la primera fase.

El programa se ejecutó desde junio de 2005 a diciembre de 2010 (68 meses) y atravesó por dos cambios de gobierno (2006 y 2010) que afectaron al desempeño de su ejecución. El programa tuvo cuatro contratos modificatorios, que introdujeron cambios en alcance, metas y unidad ejecutora. En el balance, se considera que el programa logró varios resultados muy satisfactorios y lecciones aprendidas relevantes.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo del Desarrollo

El objetivo fue contribuir a una mayor y mejor participación de Chile en la era digital, aumentando el acceso y uso de las TIC como factor de desarrollo, a través del fortalecimiento institucional y la implementación de una serie de iniciativas de carácter estratégico.

ii. Componentes

El programa se estructuró en 3 componentes, con sus respectivos subcomponentes. El primer componente se concentró en el fortalecimiento institucional y en el desarrollo de soluciones transversales de Gobierno Electrónico. El segundo se concentró en promover el acceso y uso de las TIC en la sociedad civil, con prioridad en las personas de menores ingresos; y el tercer componente apoyó proyectos de carácter estratégico en el sector salud y gobierno local.

1. Fortalecimiento institucional para la gestión del gobierno electrónico

- 1.1. Apoyo a la gestión del gobierno electrónico
- 1.2. Apoyo a la implementación de la ley de procedimiento administrativo
- 1.3. Compras Públicas

2. Generación de capital social

- 2.1. Alfabetización digital
- 2.2. Infocentros

3. Apoyo a proyectos estratégicos

- 3.1. Salud digital
- 3.2. Gobierno electrónico local

c. Revisión de la calidad del diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (PS)	<input checked="" type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

La calidad del diseño del programa es satisfactoria en: (i) la identificación de las necesidades del gobierno para impulsar la política digital, destacando el fortalecimiento institucional (componente 1); (ii) en la estructura de los componentes y la diversidad de áreas de acción (gobierno central, gobierno local, educación, salud y sociedad civil); y (iii) en la selección del Ministerio de Salud y la Subdere para el desarrollo de proyectos estratégicos. Sin embargo, la calidad de otros aspectos del diseño no fue satisfactorio: (i) esquema de ejecución; (ii) indicadores, metas y formas de medición de dichas metas en el marco lógico; (iii) dimensionamiento/presupuesto de los proyectos estratégicos; y (iv) calendario de ejecución (30 meses no era un plazo realista para ejecutar proyectos complejos, con una UEP que no tenía experiencia en los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del BID).

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO	
Objetivos de Desarrollo: Contribuir a una mayor y mejor participación de Chile en la era digital, aumentando el acceso y uso de las TIC como factor de desarrollo, a través del fortalecimiento institucional y la implementación de una serie de iniciativas de carácter estratégico.	
Clasificación: SATISFACTORIO	
Indicadores clave de efectos directos	
Efectos directos planeados	Efectos directos logrados
1. Mejora en la atención y servicio al ciudadano: Aumento del 30% de la oferta de servicios en línea del gobierno central.	Entre 2005 y 2010, la oferta de servicios en línea de las instituciones del gobierno central aumentó en un 29%, pasando de 350 a 450 servicios, según registros de ChileClic.cl. El portal www.ChileClic.cl (antes TramiteFacil.cl) es la guía de servicios electrónicos del Estado, que reúne más de 1,700 fichas con orientación sobre beneficios, programas y trámites, entre los que destacan los 450 servicios que se pueden realizar a través de internet.

<p>2. Aumento de las oportunidades de negocio publicadas en ChileCompra: 19% al final del tercer año (2008)</p>	<p>Entre 2005 y 2008, las oportunidades de negocio publicadas en la plataforma electrónica de compras públicas ChileCompra (www.chilecompra.cl) aumentaron en un 79%, pasando de 917 mil a 1,6 millones de órdenes de compra emitidas.</p> <p>Esta plataforma innovadora ha tenido dos grandes impactos, más allá de las mejoras en eficiencia y transparencia en las compras del Estado: ha contribuido a la digitalización de las micro y pequeñas empresas, y ha creado oportunidades para este importante segmento empresarial, que alcanzó una cuota de participación del 37% en 2008. En ese mismo año, el portal ya tenía 2 millones de visitas por mes. Fuente: Dirección ChileCompra.</p>
<p>3. Reducción del 26% del tiempo promedio de atención a las personas en los trámites y servicios informatizados que utilizan la Plataforma de Servicio Electrónicos del Estado (PISEE)</p>	<p>La PISEE es una plataforma que interconecta los sistemas informáticos de las instituciones del Estado para el intercambio electrónico de datos y se ha convertido en el <i>backbone</i> más importante para el desarrollo y prestación de aquellos servicios y trámites que requieren datos o interacción con más de una institución. Esto aporta beneficios al interior del Estado y también a sus usuarios, tanto ciudadanos como empresas. El origen de esta plataforma está en la <i>Ley 19880 de Procedimiento Administrativo</i>, promulgada en mayo de 2003, que exime a las personas de presentar documentos que ya se encuentren en poder de la Administración.</p> <p>El alcance de la implementación de la PISEE ha superado ampliamente las metas de productos planteados (ver sección c. Productos): 20 instituciones conectadas, con 48 trámites y 39 servicios disponibles (diciembre 2010). La inversión más importante y compleja ya está hecha y ahora, conectar más instituciones y rediseñar y automatizar sus trámites y servicios tendrá costes incrementales.</p> <p>La Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) no estableció los mecanismos oportunos para medir esta meta, que además no refleja adecuadamente el valor que puede proporcionar la PISEE al Estado, ciudadanos y empresas. El primer beneficio para los usuarios consiste en la posibilidad de realizar trámites sin necesidad de presentar informes y certificados que ya están en poder de otras instituciones del gobierno, y esto implica ahorros de tiempo y desplazamientos, porque ya no es necesario acudir a otras instituciones a solicitar esa documentación.</p> <p>La UEP encargó un estudio preliminar de los ahorros en tiempo y dinero para el gobierno y para los ciudadanos. Dicho estudio estima que la PISEE aportó un ahorro de US\$1,2 millones en el 2010, con proyecciones de ahorro de US\$2 millones en 2013. El ahorro del 2010 para el gobierno fue relativamente bajo, debido a que la PISEE interconectó a varias instituciones que ya tenían interfaces punto a punto para el intercambio de datos y los ahorros sólo vendrían de la eliminación de dichos interfaces. La mayor proporción de ahorros se producirán cuando interconecten los sistemas de instituciones que hasta ahora estaban desconectadas y permitan el intercambio electrónico de la información más demandada.</p>
<p>4. Aumento del 10% de los hogares que acceden con frecuencia a Internet en un infocentro</p>	<p>El número de hogares que acceden con frecuencia a Internet desde un infocentro aumentó en un 173% en tres años, pasando del 1,2% en el 2003 (49,862 hogares) al 3,3% en el 2006 (144.559 hogares), que se mantuvo en 2009 (152.989 hogares).</p> <p>Estas cifras demuestran un gran aumento de la demanda de la población por el uso de Internet y confirma la relevancia de ofrecer mecanismos de acceso público (infocentros) a aquellas personas que no disponen de terminales y conectividad en el hogar.</p> <p>Fuente: encuestas de caracterización socioeconómica nacional de Chile (CASEN), que realizó el Ministerio de Planificación en los años 2003, 2006 y 2009.</p>
<p>5. Aumento del 2,5% de los hogares de quintiles I y II que utilizan Internet</p>	<p>El aumento de los hogares de quintiles I y II que utilizan Internet entre el 2003 y el 2006 fue del 53%, superando ampliamente la meta del 2,5%. En 2003, el 4,6% de los hogares de quintiles I y II utilizaba Internet (65,300 hogares), mientras que en 2006, esta cifra aumentó al 7%, (106,140 hogares), y al 12% en 2009.</p> <p>Estas cifras indican que la demanda de uso de Internet también aumentó en los hogares de menores ingresos, que fueron beneficiarios del programa de alfabetización digital del gobierno. Fuente: encuestas CASEN 2003, 2006 y 2009.</p>
<p>6. Mejora en la atención y</p>	<p>Entre 2005 y 2010, el uso de ChileClic.cl aumentó en un 127%, pasando de 1,7 millones a 4</p>

servicio al ciudadano: Aumento del 30% del uso del Portal ChileClic	<p>millones de visitas únicas en el 2010, según registros del portal.</p> <p>Una campaña de comunicación para promover los servicios de e-Gobierno del Estado, realizada en los primeros meses del 2009 con recursos del programa, contribuyó a un aumento mensual de las visitas del orden del 20%.</p>
7. Reducción del 12% del tiempo de respuesta a reclamos en los servicios de salud, a través de la Ventanilla Electrónica de Trámites de Salud (VETS).	<p>La VETS es un sistema del MINSAL que permite a las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) realizar los siguientes trámites en línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorización de establecimientos de alimentos - Visación de certificado de desratización - Informe sanitario - Calificación industrial - Certificado de destinación aduanera - Autorización de uso y disposición de productos importados; - Certificado de libre venta <p>El MINSAL aún no dispone de un mecanismo para medir el indicador de tiempos de respuesta a reclamos (solicitudes) en los servicios de salud, ni levantó una línea de base previa a la entrada en operación de esta ventanilla. Se prevé que desarrollen el mecanismo automatizado de medición de tiempos de respuesta dentro de la VETS.</p>
8. Tramitación de un 60% de los otorgamientos y/o renovaciones de las patentes comerciales, profesionales y/o industriales se encuentra dentro de los plazos establecidos por el DFL N° 319880 ¹ .	<p>Esta meta está asociada al desarrollo de la Ventanilla Electrónica de Trámites Municipales (VETM), http://portal.tramitemunicipal.cl, y su entrada en operación, primero en 12 municipios piloto (meta al inicio del programa) y después, a 26 municipios (ajuste al alcance del programa en 2007).</p> <p>La VETM es una plataforma centralizada orientada a proveer servicios distribuidos, que permite digitalizar los trámites de los municipios, aportando economías de escala y a la vez, acelerando el proceso de digitalización de los municipios que presentan mayor rezago tecnológico.</p> <p>La VETM ha estado operativa desde 2009 en 9 municipios, ofreciendo una guía informativa de los servicios y trámites de municipios. El proyecto ya ha capacitado funcionarios de un total de 100 municipios para que puedan empezar a utilizar la ventanilla en su relación con ciudadanos y empresas.</p> <p>Aún no es posible medir el indicador de resultado planeado porque depende de la entrada en operación de trámites en línea.</p>
Reformulación: No se modificaron los objetivos del programa ni su estructura de componentes. Sin embargo, sí hubo cambios a nivel de actividades, reformulación de proyectos, metas de producto y disparadores de Fase I a Fase II, en respuesta a demandas de las entidades beneficiarias.	
<p>Reajuste PMR: Este programa ha experimentado los siguientes ajustes:</p> <p>Julio 2007 Ampliación del plazo de ejecución y desembolsos en 18 meses. Componente 3. Modificación del alcance de un producto: cambio del "Piloto de Sistema de Gestión Hospitalaria" por "Sistema de Información de Red Asistencial", ampliándose a toda la red asistencial de salud.</p> <p>Noviembre 2009 Componente 3. Ampliación del alcance de la VETM: la meta de implantación pasa de 12 a 26 municipios. Ampliación del plazo de ejecución y desembolsos en 12 meses. Componente 1. Ampliación del alcance de la PISEE. Original: 5 instituciones, 33 trámites y 29 servicios. Nuevo alcance: 20 instituciones, 48 trámites y 39 servicios. Componente 1. Nuevo producto: Modernización de 10 Centros de Emprendimiento de ChileCompra. Componente 2. Nuevo producto: Desarrollo del Portal EducarChile 2.0</p>	
<p>Resumen del objetivo de desarrollo Clasificación (OD):</p> <p>[X] Muy probable(MP) [] Probable (P) [] Poco probable (PP) [] Improbable (MI)</p>	

¹ El plazo que tendrá cada municipio para el otorgamiento y renovación de las patentes comerciales e industriales será de 10 días hábiles, contados desde el día en que tenga a su disposición todos los antecedentes. Respecto de la patente industrial, será de 15 días hábiles.

Sobre la clasificación. Se considera que la clasificación es “Muy probable” en base a los resultados logrados y especialmente por una serie de productos de alcance nacional que permitirán a Chile avanzar en su desarrollo digital, desde metas de masificación del acceso a las TIC hacia metas de un uso más innovador y productivo de las TIC en instituciones, empresas y en la sociedad civil (por ejemplo: PISEE, VETM, VETS, SIRA, Alfabetización Digital, Centros de Emprendimiento y el portal EducarChile 2.0).

Sobre los efectos directos planeados. Varios de los indicadores de efectos directos planeados no se pueden atribuir exclusivamente al proyecto, ya que otros factores endógenos han contribuido a dichos efectos. Por ejemplo, el aumento de la oferta de servicios en línea del gobierno central, el aumento de los hogares que acceden con frecuencia a Internet en un infocentro, y el aumento de los hogares de quintiles I y II que utilizan Internet también son el resultado de otras políticas y de la propia inercia de la penetración de las TIC en la sociedad, especialmente en la población más joven que dispone de mayores facilidades de acceso y encuentra una oferta de contenidos y servicios de interés. Respecto a ChileCompra, el proyecto contribuyó al éxito de esta plataforma, que fue consecuencia de una excelente gestión de parte de la Dirección de Compras y Contratación Pública y de una serie de actividades que desarrollaron por su cuenta².

Sobre la importancia relativa de cada componente. Las políticas digitales requieren trabajar de forma coordinada en dos ámbitos complementarios que configuran el “ecosistema digital”: **el fomento de la oferta** (infraestructuras para la conectividad en banda ancha, masificación de terminales, régimen convergente, enfoque de subsidios y revisión de carga impositiva) y **el desarrollo de la demanda** (desarrollo de servicios de Gobierno Electrónico, impulso de la Industria TIC, contenidos y aplicaciones, acceso público a las TIC, alfabetización digital y protección del usuario), junto con el desarrollo de capacidad institucional. El programa concentró sus esfuerzos en el desarrollo de la demanda, a través de tres ejes complementarios: contenidos y servicios en la administración pública (Gobierno Electrónico estatal y municipal), en el sector salud y en el sector educación; alfabetización digital dirigida a las comunidades de menores ingresos y el desarrollo de una oferta de acceso público a las TIC, a través de los infocentros, Biblioredes y Centros de Emprendimiento de ChileCompra. También se planificaron actividades de fortalecimiento institucional, aunque no todas se ejecutaron.

Sobre diferencias en resultados planeados.

- La plataforma **ChileCompra** (www.ChileCompra.cl) logró resultados excepcionales en el período 2005 a 2008, convirtiéndose en un caso de éxito a nivel mundial por el impacto que tuvo en las micro y pequeñas empresas, que lograron una participación del 37% en el 2008. Un factor innovador que contribuyó a acelerar el uso de esta plataforma en las instituciones del Estado fue el uso de los “Convenios Marco”, acuerdos celebrados por la Dirección ChileCompra con proveedores determinados, en los que se establecen precios, condiciones de compra y especificaciones de productos o servicios, que rigen por un período de tiempo definido³. En tres años, las oportunidades de negocio publicadas en ChileCompra aumentaron a casi un 80%, alcanzado 1,6 millones de órdenes de compra emitidas en 2008.
- Con el portal **ChileClic** (www.chileclic.cl), que es otro caso de éxito en la categoría de ventanilla única de trámites, el proyecto también ha logrado efectos muy superiores a los planeados. Entre 2005 y 2010, el uso de este portal aumentó en un 127%, pasando de 1,7 a 4 millones de visitas únicas en el 2010. Hay tres factores que han contribuido al aumento de uso de ChileClic: la calidad de los contenidos, la usabilidad del portal (navegación, diseño gráfico), fruto de un rediseño en 2008, y una campaña de promoción del portal en 2009.
- La SUBDERE decidió desarrollar la VUTM con un alcance mayor del planificado pero avanzó mucho más despacio de lo previsto. El presupuesto del programa asignado a este proyecto resultó muy inferior al necesario y la SUBDERE aún tiene pendiente la implementación de dicha plataforma en los municipios y la promoción de uso entre empresas y ciudadanos.

Sobre la posición de Chile en los rankings de desarrollo digital. Mientras Chile ha logrado avances muy importantes en su desarrollo digital, en términos comparativos, diferentes indicadores muestran que otros países han progresado más que Chile en los últimos años. En concreto, el *Network Readiness Index* del 2010, elaborado por el Foro Económico Mundial y que determina el grado de preparación de un país para participar y beneficiarse de la incorporación de las TIC, sitúa a Chile en la posición 39 de un total de 138 países, cuando en el 2003 ocupó la posición 32. De forma similar, el *e-Readiness Index* del 2010, elaborado por el *Economist Intelligence Unit* del *The Economist*, que mide la preparación y las capacidades de las personas, empresas y el Estado para aprovechar las TIC, sitúa a Chile en la posición 30, mientras que en el 2003 ocupó la posición 28. En un tercer ranking sobre el nivel de desarrollo del Gobierno Electrónico, preparado por las Naciones Unidas, Colombia superó a Chile en 2009. Estos índices indican que Chile debe reforzar su capacidad para la conducción de política de desarrollo digital.

² El préstamo apoyó varias actividades de ChileCompra desde el 2004, con recursos de una FAPEP, hasta el 2007, año en que la Dirección de Compras decidió avanzar por su cuenta y con su propio presupuesto, al margen de la operación de préstamo.

³ Estos convenios se traducen en un Catálogo Electrónico que contiene la descripción de bienes y servicios, sus condiciones de contratación y la individualización de los proveedores a los que se adjudicó el Convenio Marco. De esta manera, los compradores, después de encontrar lo que buscan en el Catálogo Electrónico, sólo deben completar y emitir la orden de compra al proveedor sin realizar más trámites. La utilización del Catálogo Electrónico de Convenios Marco permite lograr transparencia, eficiencia y eficacia (fuente: ChileCompra).

b. Externalidades

Los productos logrados por este proyecto han generado dos externalidades positivas, ambas derivadas de la plataforma de compras públicas ChileCompra:

- Esta plataforma facilitó el acceso a miles de micro y pequeñas empresas a convertirse en proveedoras del Estado, logrando un impacto extraordinario en este segmento empresarial: las micro y pequeñas empresas alcanzaron una participación del 37% en las compras públicas el 2008.
- ChileCompra se convirtió en un importante incentivo para que las micro y pequeñas empresas se digitalicen, utilicen las TIC con fines productivos. A pesar de que no existen cifras que midan el porcentaje de empresas que empezaron a utilizar las TIC motivados por las oportunidades que ofrecía ChileCompra, se estima que se trata de un colectivo significativo. La Dirección ChileCompra, consciente del atractivo de esta plataforma para el desarrollo económico de las microempresas y a la vez, de las limitaciones que este segmento enfrenta en el acceso a las TIC, principalmente por la falta de conocimientos en el uso de las TIC y del elevado costo que supone la adquisición de terminales y conectividad, desarrolló los Centros de Emprendimiento ChileCompra, para ofrecer capacitación en el uso de la plataforma electrónica.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION		
Componentes	Indicadores claves de producto	
	<u>Productos Planeados (2005)</u>	<u>Fin de Proyecto (2010)</u>
1. Fortalecimiento institucional para la gestión de GE.		
1.1. Apoyo a la gestión del GE	<ul style="list-style-type: none">• Creación de Secretaría Ejecutiva para coordinar la implementación de iniciativas transversales de la Agenda Digital.• Desarrollo de la Comunidad Informática del Estado, para intercambio de conocimiento y experiencias.	<ul style="list-style-type: none">• Secretaría Ejecutiva para Desarrollo Digital creada.• Comunidad Informática del Estado creada, celebración de congresos anuales y portal para la comunidad (www.e2g.gov.cl).• 1 Campaña de publicidad de la oferta de servicios de GE (www.chileclic.cl).
1.2. Apoyo a la implementación de la ley de procedimiento administrativo	<ul style="list-style-type: none">• PISEE desarrollada y en operación en 5 instituciones con 33 trámites y 29 servicios en operación.	<ul style="list-style-type: none">• PISEE desarrollada y en operación en 20 instituciones, con 48 trámites y 39 servicios disponibles.
1.3. Compras Públicas	<ul style="list-style-type: none">• Formación de 300 funcionarios en diplomados en gestión de compras.• La tasa de utilización de Convenios Marco de ChileCompra es del 25% a fines del 2006 (respecto del total de órdenes de compra emitidas).	<ul style="list-style-type: none">• 285 funcionarios diplomados en gestión de abastecimiento.• Tasa de utilización de Convenios Marco de 21% (fines de 2008)• 13 Centros de Emprendimiento de ChileCompra modernizados.⁴

⁴ Existen 17 Centros de Emprendimiento, que prestan en promedio 2000 atenciones/año a un total de 11.562 beneficiarios/año; el 26% de los usuarios atendidos realiza transacciones en ChileCompra

Costo total:	US\$9.340.000
Contrapartida:	US\$2.698.000
BID:	US\$6.643.000
Desembolso BID %:	100%
Clasificación:	Satisfactorio

Diferencias entre los productos planeados y actuales

Este componente tenía tres grandes objetivos: (i) fortalecer la institucionalidad para la conducción de iniciativas transversales de la Agenda Digital (ubicación en la arquitectura institucional chilena, organización y capacidad técnica, y mecanismo de coordinación inter-institucional); (ii) desarrollar e implementar la PISEE, en respuesta a la Ley de Procedimiento Administrativo; y (iii) apoyar el desarrollo tecnológico y operativo de la plataforma ChileCompra.

Productos que no se han logrado

El programa desarrolló varias actividades muy valiosas en el marco del sector público (capacitaciones, comunidad informática, congresos, normas y estándares, entre otros) pero no logró el fortalecimiento institucional que se proponía, con el fin de crear las condiciones que deben dotar a Chile de la capacidad necesaria y garantías de continuidad en el desarrollo de su agenda digital. La creación de la Secretaría Ejecutiva fue un primer paso importante, pero no suficiente. Esta Secretaría no se consolidó (más del 90% de sus profesionales eran consultores, no funcionarios del servicio civil) (ver más detalle en capítulo IV). La reciente creación de una Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico en la SEGPRES (que supuso una escisión del tema e-Gobierno de la Secretaría de Desarrollo Digital) y la alta rotación de profesionales desde 2010, ha causado una pérdida significativa de experiencia y aprendizaje acumulado durante los últimos 5 años.

Productos logrados no planeados

Durante la ejecución del programa y por diferentes motivos (principalmente, por actividades que no se ejecutaron y actividades que se realizaron con presupuesto 100% del co-ejecutor), se liberaron recursos del préstamo del componente 1 y del componente 2. Dentro del componente 1, la Secretaría Ejecutiva reasignó una parte de esos recursos a los siguientes proyectos:

- **PISEE.** Este proyecto fue ganando prioridad en la cartera de proyectos de la Agenda Digital, por el potencial y economía de escala que ofrece para digitalizar trámites cumpliendo la Ley de Procedimiento Administrativo. Por ello, se acordó ampliar el alcance de este proyecto, de 5 a 20 instituciones, de 33 a 48 trámites y de 29 a 39 servicios. Esta plataforma es uno de los elementos principales del e-Gobierno en Chile y su valor ascenderá al mismo ritmo que aumente el número de trámites que utilizan la PISEE.
- **Modernización de Centros de Emprendimiento.** En 2007, ChileCompra decidió avanzar por fuera del programa, manteniendo los objetivos y con recursos propios, considerando que podía avanzar más rápido utilizando los procesos de adquisiciones del país (esta decisión liberó recursos que se reasignaron a ampliar el alcance de la PISEE). En 2008, ChileCompra regresó al programa, buscando apoyo para la modernización de sus Centros de Emprendimiento, que son instalaciones de acceso público destinadas a brindar capacitación a mipymes en el uso de la plataforma ChileCompra y también ofrecen acceso a TIC. El programa contribuyó a la modernización tecnológica de 13 Centros.

2. Generación de capital social	<u>Productos Planeados (2005)</u>	<u>Fin de Proyecto (2010)</u>
2.1. Alfabetización digital	<ul style="list-style-type: none"> • 250,000 personas capacitadas en competencias digitales. • Sistema de Evaluación de Impacto de la Campaña Nacional de Alfabetización Digital (CNAD). • 3 nuevos modelos de alfabetización digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • 824.816 personas capacitadas en competencias digitales. • Metodología de Evaluación de Impacto de la CNAD creada, pero no aplicada (www.observatoriotic.gob.cl). • 3 modelos de alfabetización digital, creados e implementados (apoderados, dueñas casa, desempleados, adulto mayor)
2.2. Infocentros	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo concursable para la sostenibilidad de Infocentros. • Plan de Transferencia de tecnologías de gestión entre Infocentros. 	<ul style="list-style-type: none"> • 200 nuevos Infocentros. • Portal Educar Chile 2.0 desarrollado y en operación (www.educarchile.cl). • 772 personas capacitadas en el programa

	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma informática para compartir contenidos y servicios en la Red de Infocentros. • Sistema de Evaluación y Control de gestión de los Infocentros. 	Aprende y Emprende. (www.aprendeemprende.cl)
Costo total: US\$2.225.000 Contrapartida: US\$806.000 BID: US\$1.419.000 Desembolso BID %: 100% Clasificación: Satisfactorio		
Diferencias entre los productos planeados y actuales <u>Comentarios generales</u> <p>Este componente ha tenido una ejecución muy satisfactoria, logrando excelentes resultados en la difusión de las TIC en la sociedad civil, especialmente en aquellos segmentos de riesgo de exclusión digital (desempleados, amas de casa, hogares de bajos ingresos y adultos mayores). A través del programa, Chile ha logrado desarrollar una muy buena oferta de acceso público a las TIC, a través de los Infocentros y las Biblioredes, a la vez que ha contribuido a desarrollar la demanda de uso de TIC a través de compañías de alfabetización digital (competencias básicas en el uso de las TIC), que han beneficiado a más de 800.000 personas (cursos ofrecidos por Enlaces, SENCE, INJUV, INP Fosis y Fundación de Vida Rural).</p> <p>Sobre estos resultados, Chile puede evolucionar de un enfoque de masificación del acceso a las TIC, a un enfoque de aprovechamiento, que busque un uso más sofisticado de las TIC. Esto exige el desarrollo de nuevas capacidades para lograr un uso más sofisticado de las TIC, tanto en el ámbito ciudadano como en el sector privado, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas y de masificar el acceso a banda ancha. Un indicador reciente demuestra que Chile puede aprovechar más y mejor las TIC: en 2008 Chile fue el 5° país del mundo con mayor crecimiento en <i>Facebook</i>, alcanzando más de 6 millones de usuarios en 2010, siendo el 53% mujeres.</p> <p>Los dos cambios de gobierno que ha experimentado el programa (2006 y 2010) introdujeron retrasos en la ejecución, cambios de prioridades y también redistribución de responsabilidades entre las instituciones, que afectaron a algunos de los productos planeados (por ejemplo, en noviembre de 2008, después de superar la meta de alfabetización digital propuesta, el Mineduc decidió discontinuar la ejecución del subcomponente de Alfabetización Digital. La Red de Infocentros que dependía de la Subtel pasó al INJUV). A su vez, surgieron oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, más acordes con las prioridades y necesidades para mejorar el aprovechamiento de las TIC, tal y como se describe en la sección de productos logrados no planteados.</p> <u>Productos que no se han logrado</u> <p>Sistema de Evaluación de Impacto de la CNAD: el programa financió el diseño de un modelo de evaluación del impacto social de la CNAD, que está disponible en el Observatorio TIC (ver estudio), pero dicho modelo no se sistematizó y Enlaces no llegó a medir el impacto de la Campaña.</p> <p>Con el traslado de la gestión de los infocentros desde la Subtel al INJUV, no se desarrollaron los siguientes productos planeados, por cambios de criterios sobre su relevancia y utilidad: Plataforma informática para compartir contenidos y servicios en la Red de Infocentros, Sistema de Evaluación y Control de gestión de los Infocentros.</p> <u>Productos logrados no planteados</u> <p>Infocentros. La Subtel, utilizando recursos del Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones (FDT) logró resultados que superan los propuestos por el programa en el ámbito de los Infocentros, con la financiación de 200 nuevos infocentros en barrios vulnerables del Programa de Recuperación de Barrios, bajo un criterio de equidad social.</p> <p>Portal Educar Chile 2.0. En 2009, el programa redirigió recursos para apoyar al Mineduc en una necesidad prioritaria en el ámbito de las TIC en la educación: el desarrollo de una nueva plataforma de contenidos educativos para alumnos, docentes y familias, con funciones Web 2.0 (www.educarchile.cl).</p> <p>Aprende y Emprende. Esta es una de las principales iniciativas de la agenda digital del gobierno que empezó en marzo de 2010, que busca promover el emprendimiento y el comercio a través del uso productivo de Internet por parte de microempresarios. Consiste en capacitación para vender productos y servicios a través de plataformas de comercio electrónico de alcance global, tales como eBay, Mercado Libre o Gurú, entre otras. Este programa, que en sus primeros meses ya ha capacitado a más de 700 personas, se basa en una experiencia exitosa de Uruguay, pone todo el énfasis en el desarrollo de capacidades, se apoya en las redes de puntos de acceso público a las TIC y contribuye a crear el ecosistema del comercio electrónico, donde los medios de</p>		

pago electrónicos y los canales de distribución son factores críticos de éxito (este programa tiene alianzas estratégicas con Banco Estado, SENCE, Correos de Chile, Subtel, Chile Proveedores y Biblioredes).

3. Apoyo a proyectos estratégicos	<u>Productos Planeados (2005)</u>	<u>Fin de Proyecto (2010)</u>
3.1. Salud digital	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla Electrónica de Trámites de Salud (VETS) desarrollada y en operación. • Sistema de Registro de Prestadores, desarrollado y en operación, con el 100% de prestadores acreditados y certificados • Experiencia piloto de sistema de historia clínica y prescripción electrónica en 10 establecimientos de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • VETS desarrollada y en operación en 15 regiones, con 8 trámites disponibles. • Sistema de Registro de Prestadores, desarrollado pero fuera de operación. • Sistema de Información de Redes Asistenciales (SIRA), desarrollado y en operación en 19 Redes Asistenciales (con 5 módulos en 7 Redes y con 2 módulos en 12 Redes).
3.2. Gobierno electrónico local	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla Electrónica de Trámites Municipales (VETM) desarrollada y en operación, con 9 trámites disponibles en 8 Municipios. • Análisis de viabilidad del modelo de negocio para la operación privada de la VETM. • Licitación para la operación privada de VETM. 	<ul style="list-style-type: none"> • VETM desarrollada y en fase de prueba, con 4 trámites disponibles en 15 Municipios. • Convenios firmados para el futuro uso de la VETM con 105 municipios. • Capacitación en el uso de la VETM a funcionarios de 95 municipios.

Costo total: US\$4.275.000
 Contrapartida: US\$1.333.000
 BID: US\$2.942.000
 Desembolso BID %: 100%
 Clasificación: Poco satisfactorio

Diferencias entre los productos planeados y actuales

Comentarios generales

Este componente es el menos exitoso de los tres que tiene el programa, en términos de ejecución y resultados. El diseño del proyecto identificó muy bien los proyectos estratégicos, tanto en salud digital como en gobierno electrónico local, pero la ejecución no ha logrado todos los productos propuestos.

Para este componente, el programa planeó dos productos: (1) plataformas informática para ofrecer servicios electrónicos clave para la gestión de la salud pública (SIRA, VETS y Registro de Prestadores) y (2) plataforma electrónica para brindar trámites de la administración municipal (VETM). Estas plataformas prometían contribuir a lograr una gestión más eficiente, aportando economías de escala (en cada caso, una plataforma en vez de varias, con beneficios en términos de desarrollo, mantenimiento y capacitación). Se han logrado grandes avances, especialmente en el sector salud, pero aún no están aprovechando las ventajas derivadas del uso de la VETM y queda mucho trabajo por delante para masificar el uso de estas plataformas y obtener beneficios en términos de ahorro de tiempo, dinero y una mejor gestión por el uso de información de mayor calidad.

La ejecución de estos proyectos no estuvo exenta de complicaciones, unas evitables (fragmentación de las licitaciones de la VETM en módulos, con varios proveedores) pero otras no (fracaso de una primera adjudicación, en la que el proveedor interrumpió el proyecto y eso exigió empezar de nuevo).

Una meta adicional del programa con este componente era fortalecer la gestión informática del MINSAL y SUBDERE, fruto del ejercicio de acompañamiento y supervisión de la UEP y el equipo de proyecto Banco, pero esta meta no se logró y es un desafío pendiente.

Productos que no se han logrado

Sistema de Registro de Prestadores. El MINSAL desarrolló e implantó el Sistema de Registro de Prestadores en el 2008, incluyendo el registro del 100% de los prestadores autorizados. Sin embargo, tras varios cambios en la gestión del MINSAL, este sistema dejó de estar operativo (ver capítulo 4.3.1 del Informe de Evaluación Final) y la Unidad Ejecutora aún no ha podido conocer las causas para la discontinuidad de este sistema.

VETM. La plataforma de la VETM está desarrollada pero aún no está implementada en los municipios.

Modelo de negocio para la operación privada de la VETM. En 2009, se prepararon las bases técnicas para contratar un análisis de viabilidad para la operación privada de la VETM y se realizó el proceso de licitación pública, al que no se presentó ningún oferente. A la fecha, no se realizó nuevamente esta licitación

Licitación para la operación privada de VETM. Esta licitación no se ha realizado, ya que depende de los resultados del análisis de viabilidad anterior, que está pendiente.

Productos logrados, no planeados

Sistema de Información de Redes Asistenciales (SIRA). Este sistema va mucho más allá del producto propuesto en el programa original (*Experiencia piloto de sistema de historia clínica y prescripción electrónica en 10 establecimientos de salud*) y responde a un rediseño del alcance del subcomponente de salud digital, en la misión de administración de julio de 2007. Este sistema, que se ha implantado con diferentes configuraciones en 19 Redes Asistenciales, comprende hasta 5 módulos que permiten la gestión integral de centros de salud: Agenda, Referencia y Contrareferencia, Farmacia, Urgencia y Registro de Población de Control. En concreto, el Servicio de Salud Metropolitano Occidente es el que más ha avanzado en la implementación del SIRA y ha realizado un estudio que cuantifica los beneficios sociales del sistema, incluyendo estimaciones de ahorros en tiempo y dinero para los ciudadanos.

Resumen del progreso en la implementación:

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	---	---

d. Costos del Proyecto

COMPONENTE	Presupuesto inicial (\$000)			Presupuesto ejecutado (\$000)		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Costos Directos	11.863	4.934	16.797	11.003	4.837	15.840
1. Fortalecimiento institucionalidad para la gestión del GE	6.721	2.730	9.451	6.643	2.698	9.340
1.1. Apoyo a la gestión del Gobierno Electrónico	560	240	800	488	275	763
1.2. Apoyo implementación de la Ley de Procedimiento Admin.	4.396	1.734	6.130	5.054	2.027	7.081
1.3. Compras Públicas	1.765	756	2.521	1.101	395	1.496
2. Generación de capital social para Sociedad de la Información	1.932	828	2.760	1.419	806	2.225
2.1. Alfabetización Digital	1.180	506	1.686	732	538	1.269
2.2. Infocentros	752	322	1,074	687	269	956
3. Apoyo a proyectos estratégicos	3.210	1.376	4.586	2.942	1.333	4.275
3.1. Salud Digital	2.530	1.084	3.614	2.420	1.084	3.504
3.2. Gobierno Electrónico Local	680	292	972	522	249	771
Costos Indirectos	726	96	822	1.282	213	1.495
4. Unidad Ejecutora	586	96	682	1.282	213	1.495
5. Imprevistos	140		140			0
Subtotal	12.589	5.030	17.619	12.285	5.050	17.335
Comisión de compromiso (0,25%)		41	41		0	0
Intereses (Libor)		789	789		985	985
FAPEP	644		644	605		605
Total	13.233	5.860	19.093	12.889	6.035	18.925
	70%	30%	100%	68%	32%	100%

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Tres factores críticos, estrechamente relacionados entre sí, afectaron a la ejecución del proyecto:

Cambios de gobierno: este programa pasó por dos cambios de gobierno (2006 y 2010), que causaron rotación en personas clave en las instituciones beneficiarias, Dirección de la Agenda Digital, UEP y también en las unidades co-ejecutoras, y bajaron la prioridad de la agenda digital respecto del nivel que ocupó en el plan de gobierno de 2001-2006. Ambos factores han sido una de las principales causas del retraso de la ejecución del programa y sacaron de la agenda las actividades de fortalecimiento institucional.

Institucionalidad: la institucionalidad del tema TIC en la estructura del gobierno es un factor clave para asegurar la transversalidad y continuidad de políticas en el largo plazo. El equipo del Banco que diseñó el programa con las autoridades acertó en la identificación de la necesidad de fortalecimiento institucional de la estrategia digital (componente 1), reconociendo que los desafíos que Chile debería enfrentar en los años siguientes, en el desarrollo de la agenda digital, eran de naturaleza transversal. En 2004, con recursos de la FAPEP, el programa financió estudios de los modelos institucionales de España, Brasil y Estados Unidos, y el diseño de una nueva institucionalidad, pero llegado el momento de su implementación, la Dirección de la Agenda Digital consideró que no era necesario, debido a la alta prioridad de este sector en la agenda del Presidente Lagos. Así, el programa perdió la única oportunidad que tuvo de desarrollar la institucionalidad de la agenda digital, hasta el final de su ejecución en diciembre de 2010.

Esquema de ejecución: la experiencia, capacidad y profesionalidad de muchos de los miembros de la UEP fue muy buena pero el esquema de ejecución resultó muy complejo y poco eficiente. El esquema distinguía dos figuras: la UEP, con una Dirección Ejecutiva y funciones operativas, administrativas, de coordinación y la responsabilidad de la interlocución con el Banco, y 5 co-ejecutores, con funciones operativas y capacidad administrativa. Los co-ejecutores reportaban a la UEP. Tres factores de este esquema afectaron a la ejecución del proyecto: (i) los cambios de gobierno causaron rotación en miembros de las unidades co-ejecutoras, lo cual causó retrasos y sobrecostos por el reemplazo de personas y su capacitación; (ii) la asignación presupuestaria de recursos del programa a las instituciones participantes se debía materializar cada año mediante “Convenios de Desempeño”, y la firma de estos convenios introdujo retrasos; y (iii) el equipo del Banco concentró su labor de supervisión y seguimiento en la UEP y descuidó el seguimiento directo y cercano con los co-ejecutores. En el tramo final del programa, se estrechó la relación y seguimiento con los co-ejecutores pero ya era tarde para tener una contribución sustantiva a sus proyectos.

Un factor crítico que ayudó al logro de resultados del programa fue **la flexibilidad** del Banco y la UEP. Debido al retraso que acumuló el programa, la rotación de tomadores de decisiones y los cambios de sus prioridades sobre un sector TIC extremadamente dinámico, varios proyectos o actividades del programa perdiendo vigencia y/o relevancia, y algunas autoridades propusieron nuevas actividades, más acordes con su agenda y a la vez, alineadas con el fin y el propósito del proyecto. Fruto de esta flexibilidad, el proyecto financió la modernización de Centros de Emprendimiento de ChileCompra, el desarrollo del nuevo portal EducarChile y la iniciativa Aprende y Emrende, para capacitar a microempresario en el comercio electrónico. Esta flexibilidad fue crucial para responder a nuevas demandas del gobierno que apuntaban al objetivo del programa.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

En términos generales, el desempeño de la UEP fue satisfactorio, logrando algunos resultados muy exitosos con personal profesional y comprometido con el proyecto, a pesar de que sufrió una elevada rotación y atravesó por períodos de falta de liderazgo. En concreto, entre octubre de 2006 y octubre de 2007, la UEP estuvo 12 meses sin Director Ejecutivo, lo cual detuvo la ejecución del proyecto, y a lo largo de 48 meses, la Agencia tuvo 5 Directores Ejecutivos, con diferentes niveles de experiencia, capital político y capacidad de interlocución con otros ministerios. La Representación del Banco

considera que en ocasiones la UEP no planificó sus actividades con el tiempo necesario, lo que se tradujo en algunas solicitudes de contrataciones directas con mucha urgencia, o de prórrogas.

Con la pérdida gradual de prioridad de la Agenda Digital en los planes de gobierno y la alta rotación de Directores, la UEP fue perdiendo visibilidad y apoyo en el Ministerio de Economía para mantener un diálogo al máximo nivel con otras instituciones participantes como SUBDERE y el MINSAL, responsables de dos proyectos muy importantes del programa: la VETM y el SIRA. Sin ese diálogo, la capacidad de la UEP para apoyar a dichas instituciones en la gestión de sus proyectos se redujo.

Clasificación del desempeño de la Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

En términos generales, el desempeño del Banco también fue satisfactorio. Desde la aprobación del proyecto, la configuración del equipo del Banco atravesó por varios cambios, a consecuencia del proceso de realineación que inició el propio Banco en 2007, con el fin de acercar a los especialistas sectoriales a la ejecución de las operaciones y a los países.

En una primera etapa, entre 2005 y 2008, el seguimiento del Banco fue más intensivo en los aspectos administrativos y fiduciarios, y en una segunda etapa, a partir de 2008, el seguimiento se enfocó en los aspectos operativos y técnicos del programa. Según se desprende de la evaluación de medio término y de un estudio de buenas prácticas del Banco en Chile, la UEP no percibió el rol de asistencia técnica del Banco (aportes y/o apoyo en la preparación y revisión de términos de referencia, diseño de la estructuración de licitaciones de proyectos técnicamente complejos como la PISEE y el SIRA, asistencia técnica en iniciativas transversales, entre otros). A partir del 2008, el desempeño del Banco priorizó la función de asistencia y supervisión técnica, manteniendo el seguimiento fiduciario.

En este sentido, la evaluación que ha realizado la Agencia Ejecutora sobre el desempeño del Banco (anexo 2), destaca mayor satisfacción durante la segunda etapa, reconociendo el apoyo técnico y la mayor agilidad en la ejecución: *“El período inicial desde el año 2005 hasta comienzos del 2008, fue menos satisfactorio que el posterior, debido a que el personal del Banco no contaba con un conocimiento muy acabado en temas tecnológicos, por lo que la asistencia técnica prácticamente no existió y en segundo lugar, fue un período donde los procedimientos eran excesivamente largos y con muchos hitos de autorizaciones lo que agregaba tiempo y no estaba en concordancia con los tiempos planificados de los proyectos. Esta situación cambió en el período siguiente, a inicios del año 2008 hasta el 2010, donde se evidencia más apoyo técnico, mayor flexibilidad y agilidad en los procedimientos, lo que se refleja en la ejecución que el préstamo tuvo en ese período.”*

Clasificación del desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad de los resultados logrados por este proyecto depende de tres factores:

Productos	Factores críticos para la sostenibilidad
Alfabetización Digital Portal EducarChile 2.0	Relevancia. Varias de las actividades del programa han producido capacidades, servicios o sistemas de información que hoy son relevantes para las instituciones beneficiarias y sus usuarios. Debido a esa relevancia, estas instituciones mantienen, mejoran y promueven el

Centros Emprendimiento Plataforma ChileCompra Alfabetización Digital Infocentros	uso de los resultados ya logrados. Se estima que estos productos son sostenibles y evolucionarán por la acción de las instituciones responsables.
Portal ChileClic Plataforma PISEE	Institucional. El portal ChileClic y la PISEE son dos productos de alta relevancia y de alcance transversal, cuya sostenibilidad y evolución dependerá de la institucionalidad y presupuesto que el gobierno designe para ello. En el momento de la redacción de este informe, ambos sistemas dependen de la recién creada Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico de la SEGPRES, que ha heredado las responsabilidades de la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Digital en materia de e-Gobierno.
SIRA VETS VETM	Capacidad técnica de Subdere y MINSAL: dos de los productos de mayor potencial del programa son la Ventanilla Electrónica de Trámites Municipales (VETM) y el Sistema de Redes Asistenciales (SIRA), que dependen de la Subdere y del Ministerio de Salud, respectivamente. La ejecución del programa sugiere que estas instituciones no estaban técnicamente dimensionadas para gestionar de forma efectiva el desarrollo de ambos sistemas, y en el caso de la VETM, aún queda una etapa compleja y relevante pendiente, la implantación y promoción del uso de sus trámites. La sostenibilidad de estos sistemas y su evolución dependerá de la prioridad que estas instituciones le asignen desde el máximo nivel político y del fortalecimiento de las áreas técnicas responsables.

b. Riesgos Potenciales

Se identifican dos riesgos, estrechamente relacionados con los factores críticos anteriores: (i) un riesgo de institucionalidad débil para diseñar y conducir la agenda digital, que podría afectar a la continuidad de las iniciativas transversales y rebajar el esfuerzo de fomento del desarrollo digital en las instituciones tecnológicamente más débiles; y (ii) un riesgo de pérdida de la visión integral de la agenda digital, que podría priorizar el desarrollo de soluciones de e-Gobierno y descuidar un espacio esencial para el caso de Chile: promover el uso innovador y productivo de las TIC en el sector privado. Este riesgo no afecta tanto a la sostenibilidad como a la futura evolución de la agenda digital.

c. Capacidad Institucional

La capacidad institucional para el desarrollo digital en las instituciones públicas de Chile es altamente heterogéneo (esta situación no es exclusiva de Chile y ocurre en todos los países), con algunas instituciones dinámicas e innovadoras con capacidad política, de gestión y técnica (por ejemplo, la Dirección ChileCompra y el Servicio de Impuestos Internos), cuyas iniciativas alcanzan resultados muy satisfactorios e incluso transformacionales, y otras más débiles, con menor prioridad y capacidad para incorporar las TIC en su sector.

Esta heterogeneidad se mantiene y en algunos contextos, se extiende. El apoyo del programa no ha fortalecido la capacidad tecnológica de la Subdere ni del Ministerio de Salud.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre resultados

La UEP registró la información sobre los resultados del programa a través de los informes semestrales de avance, la evaluación de medio término y la evaluación final. Los informes semestrales aportaron información cuantitativa relativa al desarrollo de productos (% de avance del

desarrollo de sistemas, nº de trámites en línea disponibles en un sistema, visitas a un portal, nº de regiones que utilizan un sistema, nº de personas capacitadas, nº de cursos preparados, etc), mientras que las evaluaciones intermedia y final aportaron también información cualitativa, derivada de entrevistas con actores clave en la ejecución del programa y de la valoración independiente de los evaluadores.

En la evaluación final resultó muy laborioso encontrar información de resultados de aquellos proyectos que dependían de unidades co-ejecutoras que ya habían desaparecido y su personal estaba fuera de los ministerios, o por la existencia de mucha información pero no en el formato necesario.

b. Seguimiento futuro y evaluación ex-post

No se han previsto actividades de seguimiento y evaluación ex-post, más allá de la evaluación final que se hizo del proyecto entre noviembre y diciembre de 2010. Sin embargo, existe un espacio muy valioso de investigación y evaluación relacionado con la medición del impacto cualitativo y cuantitativo de algunas soluciones relevantes como la PISEE, ChileClic y el SIRA, y el desarrollo de iniciativas como Aprende y Emprende, susceptibles de alimentar la agenda de estudios de la nueva Unidad de Modernización y e-Gobierno de la SEGPRES y de la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital del Ministerio de Economía.

VII. Lecciones Aprendidas

1. **Comunicación.** El rol de la comunicación para difundir la acción, productos y resultados del programa resulta esencial para lograr el reconocimiento y aceptación de los diferentes actores involucrados: la Dirección de Presupuesto, las instituciones beneficiarias de los productos o resultados del programa, y especialmente, las empresas y ciudadanos, que son beneficiarios de las iniciativas que promueven las TIC y de los servicios de Gobierno Electrónico que este programa ha contribuido a desarrollar. El programa desarrolló algunas acciones de comunicación que resultaron de gran valor para los fines del programa, como la campaña de promoción de ChileClic o la campaña “Un trámite, un RUT”, para anunciar el lanzamiento y beneficios de la PISEE. La comunicación es clave.
2. **Adicionalidad.** La Agenda Digital 2004-2006 contenía 34 iniciativas, todas alineadas con el objetivo de contribuir al desarrollo de Chile mediante el empleo de las TIC para incrementar la competitividad, la igualdad de oportunidades, la eficiencia y transparencia del sector público. Con el fin de asegurar la adicionalidad del Banco en este programa, se aplicaron los siguientes criterios a la hora de seleccionar las iniciativas de la Agenda que se financiarían con recursos del programa: iniciativas inter-institucionales e iniciativas en sectores rezagados en materia de desarrollo digital, a cargo de instituciones con escasez de recursos y/o con necesidades de refuerzo en capacidad de gestión tecnológica. De esta forma, se buscó apoyar aquellas instituciones que necesitaban asistencia técnica y financiera, dejando por fuera aquellas con solvencia técnica y capacidad presupuestaria.
3. **Financiamiento.** El programa apoya el desarrollo de varios proyectos que, por su naturaleza, difícilmente recibirían financiamiento de la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, destacando dos de los más representativos: (a) el diseño y desarrollo de la PISEE, que por su alcance interinstitucional, a priori no estaría claro qué instituciones deberían aportar recursos, en qué proporción, ni quién debería ser responsable de su implementación; y (b) el proyecto de Alfabetización Digital, que es esencial para mejorar las capacidades de la sociedad civil para aprovecharse de las ventajas del uso de las TIC y ninguna institución dispondría de un presupuesto para apoyar dicha actividad.
4. **Cambios de gobierno.** Los cambios de gobierno implican cambios de políticas, prioridades, estructuras y personas, que afectan al ritmo de ejecución de los proyectos. Si bien el equipo que

diseñó y preparó el programa en el 2004, identificó el cambio de gobierno del 2006 como un riesgo para la ejecución del programa, las medidas que se diseñaron para mitigar dicho riesgo no tuvieron el efecto deseado (algunas no se ejecutaron por falta de voluntad política) y el programa experimentó un retraso significativo, que se confirma con la extensión del plazo de desembolsos del programa por un período de 30 meses. De lo ocurrido aquí, se recomienda:

- Invertir un mayor esfuerzo en diseñar mecanismos y/o acciones cuya implementación sea viable y contribuyan a reducir el impacto de los cambios de gobierno en la ejecución de programas.
 - Aunque un programa incluya medidas para mitigar el efecto de un cambio de gobierno, siempre habrá un retraso mínimo razonable, debido principalmente al cambio de autoridades y de los responsables, que requieren de un período para absorber la gestión y el control del programa. Dicho retraso debe ser estimado y reflejado en el cronograma de ejecución del programa.
5. **Flexibilidad.** Los programas de préstamo en sectores que destacan por un alto nivel de innovación, requieren un margen de flexibilidad que les permita adaptarse de forma ágil a los posibles cambios en la forma para alcanzar los objetivos propuestos. Además, la rápida evolución en la sofisticación y aumento de penetración de las TIC puede tener efectos imprevistos en los resultados de un programa en este sector. Un préstamo de inversión con componentes y actividades detalladas, y un Marco Lógico asociado, pueden “conducir” al gobierno a ejecutar proyectos y actividades que con el tiempo pierden vigencia o tiene enfoques que se vuelven obsoletos, y al final, no consiguen el impacto deseado o lo consiguen con un costo superior. En este sentido, se debe valorar la opción de préstamos basados en el uso de mecanismos basados en fondos concursables, similares a los que se utilizan en préstamos del sector innovación, ciencia y tecnología, que permiten adoptar un enfoque basado en la demanda y fijar metas a medio y largo plazo, sin comprometer la forma de alcanzar dichas metas.
6. **Ejecución.** La experiencia ha demostrado que es posible tener esquemas de ejecución con varios co-ejecutores pero es necesario asegurar que no se producen ineficiencias y se logran economías de escala. El esquema de este programa exigió crear capacidades administrativas en 6 instituciones (co-ejecutores)⁵ y tras el cambio de gobierno, fue necesario recrear dichas capacidades en aquéllas donde hubo rotación de personal, con un alto costo asociado en tiempo y recursos. En contextos de varios co-ejecutores, para el futuro se recomienda diseñar una estructura más ágil y sencilla, que mantenga la descentralización de la función técnica en cada co-ejecutor y centralice la función administrativa en un único ejecutor. Este esquema facilitará la ejecución, reducirá el impacto ante el cambio de personas en unidades ejecutoras y derivará en un menor costo de la estructura administrativa.

VIII. Otros aspectos de consideración

Sobre el alcance y esquema de ejecución de los proyectos. Durante el Taller de Cierre, varios participantes del gobierno destacaron su preferencia por el diseño de proyectos concretos y acotados, que involucren el menor número de actores posible para reducir los riesgos asociados de institucionalidad y coordinación para la ejecución, y puedan lograr resultados en plazos más cortos.

Sobre el Taller de Cierre. Es esencial lograr una mayor participación de los profesionales del Banco en el Taller de Cierre del PCR, para nutrir el diálogo y discusión con la contraparte.

⁵ Propuesta de Préstamo. Párrafo 3.7. ...Cada Jefe de Proyecto será responsable por la ejecución de las actividades de sus subcomponentes, de velar por que se cumplan los procedimientos de contrataciones y desembolsos del Banco, por la preparación de los informes financieros y de avance del programa y por los planes de adquisiciones semestrales que deban reportar a la Dirección Ejecutiva y, por intermedio de este, al Banco.

CHILE

CH-L1001. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL - FASE I

TALLER DE CIERRE

ACTA

I. Participantes

- 1.1 El pasado 30 de noviembre se celebró en Santiago de Chile el taller de cierre del programa CH-L1001. Fortalecimiento de la Estrategia Digital - Fase I, que finalizó el 31 de diciembre de 2010.
- 1.2 Por parte del Gobierno, participaron: Jorge Alé, Asesor del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gary Burns, Consultor de Desarrollo Digital del mismo Ministerio; Rafael Ariztía, Jefe de la Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico del Ministerio Secretaría de la Presidencia, Andrés Bustamante, Director de Gobierno Electrónico, adscrito a la Unidad anterior; Clelia Beltrán, de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda; y Christopher Lathrop, Director Nacional de Desarrollo de la Fundación PROdeMU, quien asistió en calidad de miembro del Grupo Consultivo del Banco en Chile.
- 1.3 Por parte del Banco, participaron Paola Robles, Asociada Senior de Operaciones del proyecto y Rafael Anta, Jefe de Equipo del proyecto.
- 1.4 El objetivo del taller fue revisar el desarrollo del proyecto, desde el diseño hasta los resultados, pasando por los impactos logrados y las lecciones aprendidas, a partir del informe de terminación del proyecto (PCR).

II. Taller de Cierre

- 2.1 **Aspecto de consideración.** El valor del taller de cierre está en la evaluación participativa de los resultados del proyecto, la posibilidad de su sostenibilidad, las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro. Sin embargo, un factor limitó el diálogo basado en la experiencia acumulada entre los representantes del Gobierno y del Banco en la ejecución del programa: ninguno de los participantes por parte del Gobierno trabajó en la ejecución del programa. La Unidad Ejecutora se cerró al finalizar el programa y sus miembros y las personas en posiciones clave en la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital cambiaron con el Gobierno que asumió en marzo de 2010. Por ello, el taller se concentró principalmente en la presentación de los aspectos más relevantes del PCR y en un diálogo sobre los factores críticos que afectan al desempeño de los programas del Banco en Chile.
- 2.2 **Contenido del Taller.** Se hizo una presentación ejecutiva del PCR, estructurada según el índice del documento, con énfasis en la calidad del diseño, los resultados y productos logrados y en el ciclo de vida del programa: origen del programa, diseño y preparación, cómo le afectaron dos cambios de gobierno, la rotación de Directores o Secretarios Ejecutivos a cargo de la Estrategia Digital de Chile y las prórrogas del plazo de ejecución, que extendieron el programa desde 30 meses a 68. A lo largo de la presentación, los participantes del Gobierno manifestaron las siguientes valoraciones y sugerencias:
 - La importancia de diseñar proyectos muy concretos y acotados, que involucren el menor número de actores posible para reducir los riesgos asociados de institucionalidad.

- La importancia de aplicar rigor en el diseño de los marcos lógicos o matrices de resultados (indicadores con definiciones precisas y líneas de base para cada indicador)
- Las autoridades podrían tener incentivos para que los proyectos sean largos, tanto para contar con financiamiento independiente de DIPRES, como para instalarse en su posición para la ejecución de los proyectos.
- Por lo anterior, consideran que el desarrollo de proyectos mucho más concretos y verticales, en plazos inferiores a tres años podría ser oportuna, para eliminar los incentivos anteriores (destacaron el proyecto del BID de desarrollo del Sistema Integrado de Comercio Exterior como ejemplo del tipo de proyectos que les interesan).
- En contraste, también se reconoce que hay necesidades y desafíos cuya solución puede exigir esfuerzos por plazos más largos, de entre 4 y 5 años, para lograr cambios. En estos casos, los proyectos del BID podrían apoyar esfuerzos concretos y de plazos cortos.
- En el área de compras públicas, se produce una situación incoherente: el programa apoyó el desarrollo de la plataforma electrónica ChileCompras, un éxito de clase mundial, pero el Banco no reconoce el uso de esta plataforma para adquisiciones de los préstamos, por valores superiores a US\$200,000.

2.3 De parte del Banco, respecto a ChileCompras, se informó que más que una contradicción, ha habido un proceso que se extendió por más tiempo del previsto por las autoridades chilenas y el Banco. Se trata de una excepción a las políticas de adquisiciones que tienen que ser aprobadas por el Directorio del Banco, con el fin de validar el Sistema de Compras Públicas de Chile para su uso avanzado en la ejecución de proyectos financiados por el Banco. Se espera que esto sea aprobado por el Directorio junto con la Estrategia del Banco para Chile antes de final de año.

2.4 Se destacó la importancia de que los diferentes responsables de desarrollo digital en Chile, ahora repartidos en tres instituciones (Economía Digital en Ministerio de Economía, Gobierno Electrónico en MINSEGPRES y Desarrollo Digital en Subtel), traten de aprovechar la experiencia de los anteriores Secretarios Ejecutivos de la Estrategia Digital, así como las lecciones aprendidas de este programa, documentadas en el PCR.

Santiago de Chile, 30 de noviembre de 2011.



Jorge Alé Yarad
Asesor
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo



Rafael Anta Martínez
Jefe de Proyecto
Banco Interamericano de Desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto Evaluación del Prestatario	
Nombre del Proyecto:	Programa de Fortalecimiento de la estrategia digital de Chile – Fase I
Agencia Ejecutora:	Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Digital, del Ministerio de Economía (inicialmente, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), de la Secretaría General de la Presidencia).
Agencias Co-ejecutoras:	Dirección de Compras y Contratación Pública, del Ministerio de Hacienda Subsecretaría de Telecomunicaciones, del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones Subsecretaría de Salud, del Ministerio de Salud Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), del Ministerio del Interior Ministerio de Educación
Prestatario:	República de Chile
Fecha de aprobación del proyecto: 3 de noviembre de 2004	Fecha efectividad del contrato: 3 de junio de 2005
Fecha evaluación prestatario: 29 de diciembre de 2010	Fecha esperada taller de cierre:

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario
<p><u>La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)</p> <p><u>Implementación del Proyecto:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (HS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PC) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p> <p><u>Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:</u></p> <p><input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable(P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)</p> <p>Comentarios:</p> <p>1.- La nueva administración del Gobierno de Chile considera como relevantes las Tecnologías de la Información y Comunicaciones tanto para el desarrollo del país, como para la mejora de la propia gestión del gobierno. El nuevo gobierno continuará su estrategia de incorporación de TIC centrado en modernizar la gestión del Estado, racionalizar y rentabilizar las inversiones TIC del Estado y profundizar el uso de TIC por parte de la sociedad para aumentar la eficiencia y generar valor, lo que hace probable el cumplimiento del objetivo inicial de desarrollo planteado en el programa.</p> <p>2.- La implementación del proyecto ha sido satisfactoria, pero no exenta de cambios institucionales que muchas veces fueron atrasando la ejecución y por ende, los resultados esperados. Sin embargo, a la fecha de cierre se puede concluir que la mayoría de los proyectos han cumplido con sus objetivos.</p> <p>3.- Producto de la última evaluación realizada para el programa, se puede concluir que las instituciones participantes han valorado el aporte de los recursos del Banco para el inicio de estos proyectos y la percepción al respecto es que son proyectos que deben continuar. Por otro lado, esto se apoyó en el hecho que varios de los proyectos ejecutados y financiados por este crédito, hoy continúan con los presupuestos propios de las instituciones, tal es el caso, de la Subsecretaría de Economía, Educación Dirección de Compras y Salud.</p>

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

En términos generales se evalúa satisfactoriamente el desempeño del prestatario, sin embargo se pueden distinguir dos situaciones, una relativa a la preparación del préstamo y otra relativa a su ejecución. Durante la etapa de preparación el desempeño no fue muy satisfactorio debido al desconocimiento por parte del prestatario de los formatos y procedimientos a través de los cuales se entregaba información al Banco, desconocimiento respecto de la administración del crédito en sí y de los tiempos asociados para poder utilizar sus recursos. Adicionalmente, los costos iniciales fueron altos (desde el punto de vista organizacional: nuevos equipos, nueva infraestructura, costos de coordinación etc.). En la etapa de ejecución el desempeño fue más satisfactorio debido al aprendizaje que se fue adquiriendo en la medida que el programa avanzó y a pesar de las dificultades producto de diversos cambios (cambio de gobierno, cambio de dependencia institucional, etc.), el programa continuó su ejecución logrando la mayoría de sus objetivos.

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

En términos generales se evalúa satisfactoriamente el desempeño del Banco, sin embargo se pueden evidenciar dos períodos distintos. El período inicial desde el año 2005 hasta comienzos del 2008, fue menos satisfactorio que el posterior, esto debido a que el personal del Banco no contaba con un conocimiento muy acabado en temas tecnológicos, por lo que la asistencia técnica prácticamente no existió y en segundo lugar, fue un período donde los procedimientos eran excesivamente largos y con muchos hitos de autorizaciones lo que agregaba tiempo y no estaba en concordancia con los tiempos planificados de los proyectos. Esta situación cambió en el período siguiente inicios del año 2008 hasta el 2010, donde se evidencia más apoyo técnico, mayor flexibilidad y agilidad en los procedimientos, lo que se refleja en la ejecución que el préstamo tuvo en ese período. Por otra parte, es importante relevar que el crédito permitió echar a andar la Agenda Digital, en este sentido los recursos disponibles permitieron ir consolidando los temas TIC como temas país y permitiendo un desarrollo de más largo plazo, situación que tal vez hubiera sido más dificultosa de no contar con este apoyo.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

1.-Es de gran valor el esfuerzo que ha hecho el Banco por ir flexibilizando y asimilando sus procedimientos a los procedimientos nacionales, en este sentido es importante que Banco profundice esta política en Chile. El Gobierno de Chile cuenta con las instituciones y sistemas necesarios para ejecutar y dar cuenta al Banco de los proyectos y recursos utilizados, tales como SIGFE, Mercado Público.

Anexo III. Informe de Evaluación intermedia del programa: [IDBDOCS#36558307](#)

Anexo IV. Informe de Evaluación Final del programa: [IDBDOCS#36558323](#)

CHILE
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL – FASE I
(CH-L1001; 1585/OC-CH)

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

Revisión de Calidad y Riesgo (QRR) – Informe de Resultados y Procedimientos

A. PROCESO QRR

El Informe de Terminación de Proyecto fue distribuido al QRR solicitando comentarios el 13 de enero de 2012. Los comentarios recibidos, así como acciones posteriores, han sido documentados en este Informe de Resultados y Procedimiento. Se realizó una reunión presencial el 25 de enero.

B. Asuntos no resueltos

Ninguno

C. COMENTARIOS

Nombre	Comentarios	Respuestas
Claudia Stevenson, (IFD/CTI)	Lecciones aprendidas. Flexibilidad. Vale la pena resaltar la característica particular de los proyectos de tecnología, en donde aún con un cuidadoso diseño, la tecnología puede cambiar tan rápido que se obtienen resultados no esperados o mucho mayores a los inicialmente planeados como por ejemplo la meta inicial de un aumento del 10% de hogares que acceden a Internet frente al resultado de 173% o la meta de un 30% del uso del Portal ChileClic respecto a un 120%. Aunque se menciona dentro del documento la necesidad de ser flexible, este punto se debería resaltar pues afecta también la parte de sostenibilidad (i.e tecnologías que se pueden volver obsoletas y capacidad institucional).	Se ha incluido una referencia a que la rápida evolución en la sofisticación y penetración de las TIC podría tener efectos imprevistos en los programas. Sin embargo, en el caso de este proyecto, también hay que tener en cuenta que la baja calidad del diseño de algunas metas del marco lógico magnifica la impresión de los “resultados mucho mayores de los planeados”.

Nombre	Comentarios	Respuestas
	<p>Lecciones aprendidas. Cambios de Gobierno. No es muy claro como se puedan implementar las recomendaciones propuestas: Invertir mas esfuerzo en diseñar mecanismos y acciones cuya implementación sea viable?</p> <p>No pareciera que el diseño del proyecto hubiera propuesto acciones que no fueran viables o que no le hubieran dedicado esfuerzo. Tampoco parece muy realista programar demoras de antemano por cambios de Gobierno previstos en un cronograma de ejecución, pues aunque es la generalidad, no pasa en todos los casos.</p> <p>Creo que estos temas se pueden tratar como riesgos y diseñar medidas para facilitar la transición como discutir el proyecto con los candidatos durante el proceso electoral.</p>	<p>El diseño de este proyecto detectó bien algunos de los riesgos de fracaso, pero no propuso medidas para mitigar el impacto de los cambios de Gobierno, confiando en que la ejecución del componente 1 (1.1. Apoyo a la gestión de e-Gobierno) resolvería el riesgo de cambio de prioridad.</p> <p>Sin embargo, durante los primeros meses de la ejecución, la Unidad Ejecutora bajó la prioridad de las actividades de 1.1. y el Banco no estuvo atento a la gestión del riesgo asociado al cambio de Gobierno.</p> <p>Consideramos que el diseño de los proyectos debe ser realista. Si se estima que un cambio de Gobierno tiene una alta probabilidad de retrasar la ejecución, hay que incluirlo en el calendario de ejecución. Con la experiencia que ha acumulado el Banco durante 50 años, deberíamos ser capaces de prever mejor este factor en el diseño de los proyectos.</p>
	<p>Integralidad de Oferta y Demanda. Aunque se menciona dentro del documento, vale la pena volverlo a resaltar en lecciones aprendidas que este tipo de programas puede tener mas impacto cuando se miran de una manera más integral.</p>	<p>Este es un factor esencial del programa pero no se trata de una lección aprendida, en la medida que es algo que ya se sabía durante el diseño del proyecto en 2004.</p>
	<p>No se menciona el tema de que es una Fase I y si con la ejecución de este programa y los resultados obtenidos va a haber una segunda Fase. Alguna mención sobre la conveniencia o no de haber hecho un multifase?</p>	<p>En términos operativos, un multifase es idéntico a un préstamo de inversión . En el caso de este proyecto, la ventaja que aporta la modalidad de multifase es que ofreció el espacio para plantear un esfuerzo de largo plazo, entendiendo que las políticas TIC, al igual que muchas otras, requieren de un esfuerzo sostenido en el largo plazo. En 2011, el Ministerio de Economía informó que no tenía interés en una segunda fase de préstamo.</p>
	<p>II a. Contexto del Proyecto. Primer Párrafo: Una sugerencia de modificar la redacción cuando se menciona que en 2002 Chile era el único país de la región cuyo Gobierno hablaba de Sociedad de la Información y lo pondría en un tono más neutro como Chile era el líder en la región en la inclusión de temas de Sociedad de la Información etc...</p>	<p>Redacción modificada.</p>

Nombre	Comentarios	Respuestas
	<p>II a. Contexto del Proyecto. Segundo Párrafo: Aclarar un poco a que se refiere cuando se habla de un componente orientado al sector privado (componente orientado a promocionar la actividad del sector privado a través de la utilización de tecnologías?)</p>	Redacción modificada.
Belinda Fonseca, CSC/CSC	<p>1. El documento señala en la sección sobre Implementación del Proyecto y en lecciones Aprendidas, los problemas de ejecución que se generaron por tener una UEP y cinco co-ejecutores. Pero, no se llega a entender claramente porque se propuso un diseño de ejecución con tantos ejecutores, que rara vez funciona y siempre ha mostrado crear importantes retrasos de ejecución (particularmente con un cambio de gobierno que se venía durante la ejecución).</p> <p>Si bien, en el punto número 6 en lecciones aprendidas se refiere a buscar estructuras mas ágiles, también es importante recoger acá las sugerencias del gobierno que teniendo un programa mas acotado con pocos actores en términos de ejecución ayudaría a lograr resultados en plazos mas cortos</p> <p>2. Por otra parte, el Banco pudo reaccionar con flexibilidad y modificar componentes y resultados esperados para responder a los nuevos gobiernos. Esta es una buena lección, en el sentido que el equipo del Banco busco la manera de continuar el proyecto y lograr algunas intervenciones que tuvieron un impacto importante. El punto 6 sobre flexibilidad, propone el uso de fondos concursables como un mecanismo con mas flexibilidad. No siempre es posible manejar fondos concursable y es importante que los equipos aseguren que los reglamentos operativos y marcos de resultados incluyan elementos que permitan ajustar el diseño de componentes, indicadores etc.. de una manera eficiente, siempre dentro de los objetivos esperados y las normas del Banco. En este caso no queda claro como se lograron las modificaciones y esto es importante entender para aprender</p>	<p>De la documentación disponible, se desprende que se diseñó un esquema con varios co-ejecutores para descentralizar la ejecución de actividades en diferentes sectores (ejecución transversal). Conceptualmente, esto no sería necesariamente negativo si se diseña e implementa bien, asegurando que se mantiene una estructura sencilla y ágil que pueda actuar de forma transversal. Sin embargo, los resultados han demostrado que el diseño no fue acertado.</p> <p>Se ha añadido una referencia a la sugerencia del Gobierno en el taller de cierre, sobre la oportunidad de diseñar programas mas acotados y con pocos actores en términos de ejecución, para reducir riesgos lograr resultados en plazos mas cortos.</p> <p>Las modificaciones se lograron por una combinación de varios factores, destacando dos: (1) la voluntad de trabajo en equipo entre el Banco y la contraparte, en buscar juntos la mejor forma de realizar ajustes en actividades, metas o asignación depresupuesto, asegurando su consistencia con el fin y propósito original del proyecto, y (2) por los cambios que fue incorporando el Banco para ampliar la capacidad de los Jefes de Equipo de realizar cambios en los proyectos, sin la necesidad de realizar modificaciones contractuales, que siguen siendo muy laboriosas y lentas.</p>

Nombre	Comentarios	Respuestas
	<p>3. Por último, en el Informe del Taller de Cierre, se nota que solo participaron el Jefe de Equipo y la Analista de Operaciones. Se considera importante que el Banco tenga mas presencia en los Talleres de Cierre, porque es una oportunidad de recoger también lecciones institucionales. Quizás en el documento se pueda dejar una recomendación de tener mas participación del Banco y que la División a cargo invite a otros participantes que puedan nutrir la discusión.</p>	<p>Totalmente de acuerdo. Recomendación incluida. Una mayor participación del Banco en el taller de cierre es esencial.</p> <p>En este caso particular, dos personas que iban a participar, no pudieron hacerlo por conflictos con su agenda.</p>
Gregorio Arévalo, IFD/CTI	<p>Contexto del proyecto. Entre los antecedentes de la relación del Banco con el Gobierno de Chile en el sector TIC, se sugiere incluir una referencia al proyecto de fortalecimiento de la seguridad y la confianza del Comercio Electrónico que el Banco desarrolló con la Cámara de Comercio de Santiago.</p>	Se ha añadido la referencia.
	<p>Evaluación del prestatario. La Evaluación del Prestatario (Anexo 3) distingue el rol del trabajo del Banco en dos periodos, valorando positivamente el segundo por su mayor aporte técnico y flexibilidad para la ejecución del proyecto. Se recomienda destacar en el PCR esta valoración del ejecutor, que es consistente con el realineamiento del Banco para acercar más a los especialistas a los clientes en las fases de ejecución de los proyectos.</p>	Se ha añadido el comentario en la sección c. Desempeño del Banco.