

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	REGIONAL
▪ Nombre de la CT:	La transformación digital del gobierno como herramienta para la enfrentar el contexto post COVID-19
▪ Número de CT:	RG-T3708
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Vasquez Rossi, Maria Ines (IFD/ICS) Líder del Equipo; Munte Kunigami, Arturo (IFD/ICS) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Kagelmacher, Dario Guillermo (IFD/ICS); Kim, Romina (ORP/GCM); Rivera, Katia (IFD/ICS); Roseth, Benjamin David (IFD/ICS); Sanmartín Baez, Alvaro Luis (LEG/SGO); Serale, Florencia (IFD/ICS)
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	22 Jun 2020.
▪ Beneficiario:	Gobiernos de la Sub-Región de Centro América, República Dominicana y Haití (CID) ¹
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$200,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Período de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	1 de enero de 2021
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/ICS-División de Innovación para Servir al Ciudadano
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	IFD/ICS-División de Innovación para Servir al Ciudadano
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	
▪ CT incluida en CPD (s/n):	
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Capacidad institucional y estado de derecho

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 El BID, por medio de la División de Innovación de Servicios Ciudadanos (ICS), apoya a los países de la Subregión de Centro América, República Dominicana y Haití (CID) en fortalecer los pilares de la transformación digital de sus administraciones públicas. Diversos proyectos han contribuido a que los países de esta región mejoren sus sistemas de identidad (México), digitalicen trámites para ciudadanos y empresas (Programa Panamá en línea, 3683/OC-PN), construyan agendas digitales (Belice, El Salvador) o capaciten a tomadores de decisiones y funcionarios públicos en temas

¹ Las cartas de no objeción obtenidas hasta el momento del cierre del QRR corresponden a El Salvador, Guatemala y Honduras. A medida que se defina el interés de los demás países de CID solicitaremos las cartas de no objeción correspondientes antes de ejecutar las actividades. Dado el limitado presupuesto de la CT, el equipo está definiendo las actividades con cada país beneficiario antes de solicitar una carta de no objeción para poder atender las solicitudes de apoyo.

críticos como ciberseguridad, gestión de datos y datos abiertos interoperabilidad, entre otros (Panamá, Costa Rica, Belice, Honduras).

- 2.2 Contexto digital de los países CID.** Si bien los países de CID han avanzado hacia la transformación digital de sus gobiernos y economías, la región en general continúa rezagada en esta tarea. En el *Networked Readiness Index* (NRI)², el cual mide el grado de aprovechamiento de las tecnologías de la información por parte de 121 países para participar de la economía digital, lograr crecimiento inclusivo y sostenible y mejorar la competitividad; los países de CID se ubican en promedio por debajo de la media de América Latina y el Caribe (ALC). Los países de la región de CID muestran un alto nivel de heterogeneidad en las posiciones que ocupan: por un lado, tenemos a Costa Rica y México en las mejores posiciones 54 y 63, respectivamente, y el resto de los países se ubican a partir de la posición 75: República Dominicana 75, Panamá 77, El Salvador 95, Guatemala 106, y Honduras 102 (Belice, Haití y Nicaragua no se encuentra dentro del índice)³. Por otro lado, en el Índice de Gobierno Electrónico 2020 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Costa Rica (56) y México (61) se ubican en mejores posiciones nuevamente, y los demás países ocupan a partir de la posición 82 correspondiente a República Dominicana⁴. Este índice evalúa a 193 países y mide tres dimensiones: la disponibilidad de servicios en línea, la conectividad y la capacidad humana. Específicamente en cuanto a la disponibilidad de servicios en línea, los países de CID no se encuentran en buenas posiciones. Esto se condice con el estudio “Fin del trámite eterno” publicado por el BID en 2018 el cual estudió los efectos y la situación de los trámites digitales en la región. Dicho estudio encontró que, en Costa Rica, Honduras y Panamá solo 30%, 10.9%, y 1.4% de los trámites, respectivamente, se podían empezar en línea; y solo el 15%, 2%, y 1% se podían hacer completamente en línea⁵. Asimismo, el uso del canal digital para completar trámites es bastante bajo: en dichos países entre el 2% y 8% de los ciudadanos, completó su último trámite completa o parcialmente en línea. Estos números indican que los países de CID están en distintos niveles de avance respecto a la digitalización de sus gobiernos. Esta CT tomará en cuenta los estadios de cada país para las actividades a desarrollar, así como las acciones que estén llevando a cabo de manera que sea posible potenciar su impacto o escalar su alcance.
- 2.3 La transformación digital como pilar de la recuperación post COVID-19.** La digitalización de la economía y de los gobiernos reporta beneficios concretos para los ciudadanos, los gobiernos y los países. Los trámites digitales se demoran, en promedio, 76% menos que los presenciales, sin contar que son más baratos (su costo es 5% del costo de los presenciales) y menos vulnerables a actos de corrupción. La factura electrónica puede incrementar la recaudación del IVA un 10% anual y los portales únicos de gobierno generan importantes ahorros al Estado (el Portal único Gob.uy le ahorra US\$ 1 millones a la administración). Además, abre oportunidades para los ciudadanos y los negocios tiene impactos profundos: un estudio del BID encontró que un aumento del 10% en la adopción de la banda ancha corresponde a

² El NRI está dividido en cuatro pilares: tecnología, que mide el nivel de la tecnología necesaria para participar en la economía global; gente, que mide el uso de las TICs en individuales, negocios y gobiernos; gobernanza, que mide que tan propicio es el ambiente nacional para que el país participe en la economía digital; e impacto, que mide el impacto económico, social y humano en participar en la economía digital.

³ <https://networkreadinessindex.org/nri-2020-analysis/>.

⁴ Los demás países se ubican en las siguientes posiciones: Panamá 84, el Salvador 107, Guatemala 121, Nicaragua 123, Belice 136, Honduras 138 y Haití 180.

⁵ <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital>.

un aumento, en promedio, del 3.2% en el PBI, 2.6% en la productividad, y más de 67,000 trabajos nuevos⁶.

- 2.4 Distintas iniciativas digitales fueron implementadas en algunos países de la región con el objetivo de mitigar el impacto negativo en el funcionamiento del aparato público que generó las medidas de distanciamiento social. Sin embargo, solo aquellos países de mayor madurez digital pudieron trasladar su gestión y servicios a un formato en línea. La recuperación económica y social de los países luego del COVID-19 va a ser impulsada en buena medida por la digitalización que puedan hacer los gobiernos de su propia gestión y de los servicios que prestan en distintos sectores tanto a ciudadanos como a empresas. El desarrollo o fortalecimiento de las herramientas habilitadoras del gobierno digital, como la identidad digital, la interoperabilidad o portales web únicos, puede impulsar el incremento del acceso a servicios públicos en zonas alejadas de los centros urbanos y generar ahorros en la gestión de los mismo. Asimismo, estas herramientas pueden facilitar que empresas, emprendedores y productores desarrollen soluciones digitales para continuar ofreciendo sus productos y servicios y así enfrentar el impacto negativo de la pandemia en sus negocios, por ejemplo, utilizando plataformas compartidas para venta de artesanías, productos agrícolas o alimentos o sistemas de pagos en línea. En suma, la pandemia del COVID-19 ha puesto en evidencia que la digitalización del gobierno no solo permite a las administraciones públicas mejorar sus procesos internos, brindar servicios más eficientes a los ciudadanos, e impulsar la economía, sino que resulta indispensable para asegurar la continuidad del funcionamiento del aparato público en una situación de emergencia.
- 2.5 **Complementariedad con otras intervenciones. Plataforma DIGIGOB.** Esta CT avanzará sobre los resultados obtenidos por el Banco a lo largo de los últimos años en la promoción de la transformación digital de los gobiernos en la región. Estos avances incluyen proyectos como la ATN/OC-15851-RG que financia la implementación de la plataforma **DigiGov**, una solución de gobierno digital en la nube que se lanzó en el contexto de la pandemia COVID-19 con el objetivo de facilitar la interacción entre gobiernos y ciudadanos dadas las restricciones de movilidad establecidas en distintos países. Esta plataforma permite la tramitación electrónica de cinco trámites críticos y se está desarrollando en **El Salvador, Guatemala y Honduras**. Asimismo, el **Bien Público Regional ATN/OC-17014-RG** también impulsa la continuidad del funcionamiento del aparato público apoyando la adopción de la firma digital y transfronteriza. El grupo de trabajo del CID está formado por Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y Panamá⁷. Por su parte, la **Red de Gobierno Electrónico de ALC** promueve compartir experiencias y buenas prácticas, tanto internacionales como regionales, como respuesta a la pandemia de COVID-19. Entre ellas, la habilitación de una línea de trabajo específica en el web de www.redgealc.org sobre el coronavirus en donde se ha sistematizado información, portales y aplicaciones de dentro y fuera de la región, y se abrió páginas específicas para cada país de la región⁸. Además, las actividades de la CT tomarán en cuenta los avances de los países en el marco del apoyo del Banco por medio de otros organismos como REDCA, SICA y el Proyecto MESOAMERICA, para construir sobre ello y ampliar el impacto de las actividades, evitar duplicar esfuerzos y generar sinergias que nos permitan acelerar los cambios buscados. Por medio de la

⁶ <https://publications.iadb.org/en/socioeconomic-impact-broadband-latin-american-and-caribbean-countries>

⁷ México es parte del Grupo de Trabajo e los países de la Alianza del Pacífico.

⁸ <http://www.redgealc.org/lineas-de-trabajo/coronavirus/>.

coordinación con el *front office* de la Gerencia de CID identificaremos las oportunidades de trabajo conjunto con éstas y otras iniciativas regionales.

- 2.6 **Alineación estratégica.** La CT está alineada con: (i) la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional del Banco (AB-3190-2) en el área de fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de Derecho, en la medida que el fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades para la transformación digital del gobierno contribuye al mejoramiento de la capacidad de los gobiernos en diseñar, implementar, y evaluar políticas y servicios públicos más efectivos; (ii) los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (GN-2819-1) porque contribuye con políticas públicas e instituciones más efectivas, eficientes y enfocadas en el ciudadano, y los resultados esperados de dicho programa en el tema de mejora de entrega de servicios a los ciudadanos; y con el resultado de “Innovación tecnológica para fomentar calidad institucional y de política y capacidad de implementación en entidades públicas nacionales y subnacionales fortalecida” de la matriz de resultados de OC-SDP para Instituciones (2.8); (iii) Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12) en particular el indicador #25: “agencias de gobierno beneficiados por proyectos que fortalecen las herramientas tecnológicas y de gestión para mejorar la prestación de los servicios públicos” . En el nivel de país, varios de los países de la subregión CID incluyen el tema de la transformación de sus gobiernos entre sus prioridades. En Guatemala (GU-L1175, en preparación), en Honduras (4942/BL-HO) y Panamá (3683/OC-PN) el Banco ejecuta operaciones que buscan avanzar la transformación digital de estos países. En las nuevas estrategias de país de Belice y Panamá se contempla el apoyo a la profundización de la digitalización de la gestión y servicios públicos como para los próximos años; en la [Estrategia País de Costa Rica](#) (2019-2022) incluye como una de las actividades la digitalización de servicios y entidades públicas para mejorar la competitividad y el fortalecimiento de la ciberseguridad (párrafo 3.32); y en la [Estrategia País de República Dominicana](#) se incluye como un área de apoyo la implementación de la agenda digital del país (párrafo 3.31). Por su parte, El Salvador aprobó una ambiciosa agenda digital a inicios de 2020 y Belice, con apoyo de la ATN/FI-17077-RG, está trabajando en una hoja de ruta para actualizar y acelerar su agenda digital por medio de la creación de un equipo de servicios digitales y la digitalización de la gestión y servicios públicos del gobierno. Finalmente, en Nicaragua (3612/BL-NI) el Banco ejecuta un programa con el objetivo expandir la infraestructura; actualizar el marco regulatorio; y desarrollar las capacidades de los ciudadanos y el gobierno para la adopción de TICs; y en Haití se ejecuta un programa para mejorar la gestión y la provisión de servicios en el sector transporte y agrícola, así como la gestión de recursos humanos por medio de la optimización de procesos y el uso de sistemas de información. En suma, esta CT se alinea con las prioridades de los países de la Subregión CID en materia de transformación digital.
- 2.7 **El objetivo de esta CT** es apoyar los esfuerzos de los países de la Sub-región de Centro América, República Dominicana y Haití (CID) para acelerar la transformación digital de sus administraciones públicas para enfrentar el contexto post COVID-19. En particular, se apoyará la ejecución de actividades y productos conducentes a identificar brechas que obstaculizan la implantación del gobierno digital; a fortalecer la gobernanza digital; a ampliar las capacidades de los equipos digitales y a digitalizar procesos críticos en el contexto post COVID-19.

III. Descripción de las actividades y presupuesto

- 3.1 **Componente I: Preparación e implementación de agendas digitales (US\$80.000).** Este componente financiará las siguientes actividades: (i) talleres en cada país, tomando en cuenta el idioma local, con representantes del sector público, sector privado y academia para facilitar la preparación de agendas digitales nacionales; (ii) apoyo a la preparación de hojas de ruta para la implantación de agendas digitales; (iii) apoyo en la revisión de marcos de gobernanzas y normativos para la conducción e implementación de agendas digitales. Dada la heterogeneidad de los arreglos institucionales en materia de gobierno digital en los países beneficiarios, para el desarrollo de estas actividades se realizará un análisis de actores en cada país para incluir no solo a las autoridades competentes sino a todos aquellos que pueden contribuir al avance articulado y sostenido de la agenda digital.
- 3.2 **Componente II: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades para la transformación digital del gobierno (US\$50.000).** Este componente financiará las siguientes actividades: (i) análisis de brechas para implantación de servicios comunes tecnológicos (identidad digital, firma digital, gestión de datos, nube, entre otros) para la implantación del gobierno digital; y (ii) análisis de perfiles necesarios para la formación de equipos digitales, apoyo para estrategias de reclutamiento y capacitación inicial del equipo. Estas actividades se realizarán de manera diferenciada por país en coordinación y de acuerdo a las necesidades planteadas por la autoridad en gobierno digital correspondiente, y atendiendo al estadio de desarrollo de cada uno.
- 3.3 **Componente III: Apoyar el desarrollo digital de un servicio crítico para el contexto post COVID-19 (US\$ 70.000).** Este componente financiará el desarrollo digital de un servicio crítico relevante para el contexto post COVID-19 en cada país participante de la CT a partir del trabajo realizado en los componentes I y II, con el objetivo de dar impulso a la digitalización de servicios, generar confianza en el equipo digital local y promover la demanda ciudadana por servicios similares. Como parte de este componente está previsto financiar: (i) identificación de un servicio crítico en cada país a partir de criterios como alta demanda, grado de madurez de la digitalización del servicio, impacto en la continuidad de la operación del aparato público, gestión sanitaria o reactivación económica del país, nivel de vulnerabilidad de la población que accede al servicio, entre otros, los cuales serán consensuados con el país beneficiario; (ii) capacitación de un jefe de equipo (*Product Manager*) para liderar el desarrollo del servicio; (iii) desarrollo del servicio crítico: investigación de los requerimientos de usuarios, diseño del servicio, integración a plataformas existentes, etc.; y (iv) documentación y diseminación del trabajo realizado en medios locales para generar conciencia y demanda sobre la urgencia de avanzar la agenda digital en el contexto post COVID-19. Asimismo, todos los resultados alcanzados serán sistematizados y diseminados por medio de la Red GEALC y otros instrumentos de diseminación de conocimiento del Banco⁹ para promover su adopción y replicabilidad. Asimismo, se coordinará con otros organismos regionales para identificar sinergias e incrementar el ámbito de diseminación del conocimiento generado.
- 3.4 El costo total de la CT es de US\$200.000 financiado por el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS). El siguiente cuadro resume las principales actividades y sus costos:

⁹ Red Gobernarte.

Presupuesto Indicativo¹⁰
(En US\$)

Actividad / Componente	BID/INS	Financiamiento Total
Componente I: Preparación e implementación de agendas digitales	80.000	80.000
Componente II: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades para la transformación digital del gobierno	50.000	50.000
Componente III: Apoyar el desarrollo digital de un servicio crítico para el contexto post COVID-19	70.000	70.000
Total	200.000	200.000

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 La CT será ejecutada por el Banco Interamericano de Desarrollo, desde la División de Innovación para Servicios al Ciudadano, del Departamento de Instituciones para el Desarrollo IFD/ICS, bajo la supervisión de María Inés Vasquez (IFD/ICS). La política GN-2470-2 establece que el Banco puede ejecutar CT en sus áreas de experticia, y en concordancia con sus estrategias y programas del Banco. Asimismo, el Apéndice 10 (Criterios Aplicados a la Contratación por el Banco) de las Directrices Operativas para Productos de CT (GN-2629-1) menciona que uno de los criterios para que la ejecución sea llevada a cabo por el Banco es la existencia de debilidades técnicas, operacionales o institucionales del organismo ejecutor. En esta línea, se propone que el Banco ejecute la CT atendiendo a las siguientes consideraciones: (i) la CT ejecutará actividades en al menos cinco países por lo que considerar que cada uno de los beneficiarios ejecute las actividades que le corresponden puede resultar ineficiente y ralentizar el logro de resultados; (ii) las debilidades institucionales de las contrapartes en materia de gobierno digital de los países beneficiarios; (iii) la inexistencia un organismo regional que puede asumir la ejecución de la CT con estas características y presupuesto; y (iv) la amplia experiencia del Banco en liderar proyectos de asistencia técnica en materia de gobierno digital evidenciada en los actuales proyectos de la subregión CID que ICS está liderando, mencionados en párrafos precedentes. Las actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones establecidos del Banco, a saber: (a) Políticas de Selección y Contratación de Consultores según la política AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-4 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-28.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Los riesgos más importantes para el desarrollo de esta CT son retrasos en la ejecución de las actividades y la falta de sostenibilidad de los resultados dada la falta de una sólida gobernanza y la débil capacidad de los equipos digitales en ciertos gobiernos. Para mitigar estos riesgos se incluyeron actividades de fortalecimiento

¹⁰ Ver detalle en el Plan de Adquisiciones.

institucional de los equipos de gobierno digital (actividades ii y iii del Componente II); se prevé identificar actividades que estén previstas en los planes de las autoridades o que ya estén en marcha y que pueden ser impulsadas por esta CT partiendo de que existe apropiación por parte de los beneficiarios; y se incorporará a otros actores públicos y privados relevantes desde una etapa temprana para fomentar la apropiación y acompañamiento de las actividades del proyecto. La imposibilidad de viajar a los países beneficiarios y el distanciamiento social requerido por el contexto COVID-19 podría ser un riesgo para la ejecución de algunas de las actividades como los talleres o reuniones con los equipos técnicos o implantación de servicios en línea. Para mitigar este riesgo emplearemos las herramientas (Teams, Zoom, Mural) y metodologías (programación de reuniones de seguimiento semanal, talleres de no más de 8 personas) que hemos venido utilizando y que han demostrado efectividad en el contexto de la pandemia.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

6.1 Ninguna.

VII. Salvaguardias Ambientales

7.1 De acuerdo con la [Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias \(OP-703\)](#), la CT ha sido clasificada como categoría C. No se identificaron posibles impactos ambientales y/o sociales negativos, por lo cual no se requiere estrategia de mitigación. Ver Filtros de Salvaguardia Ambientales. [Safeguard Policy Filter \(SPF\)](#) y [Safeguard Screening Form \(SSF\)](#).

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente - RG-T3708](#)

[Matriz de Resultados - RG-T3708](#)

[Términos de Referencia - RG-T3708](#)

[Plan de Adquisiciones - RG-T3708](#)