

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA AGENDA DE GOBIERNO DIGITAL DE CHILE

(CH-L1169)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Lina Marmolejo, Jefe de Equipo; Miguel Porrúa, Jefe de Equipo Alterno; César Abusleme; Claudia Suaznábar; Ariel Nowersztern; José Luis Hernández; Arturo Munte; María José Martínez; Catherinne de la Torre; Alejandra Aguilar (IFD/ICS); Pablo Angelelli (CSC/CCH); María Fernanda Merino; Gastón Pierri (SPD/SDV); Analía La Rosa; Emilie Chapuis (VPC/FMP); Krysia Avila y Juan Manuel Casalino (LEG/SGO); Adrien Vogt-Schilb (CSD/CCS); Monserrat Bustelo; Agustina Suaya (SCL/GDI); Denisse Wolfenzon; José Clastornik (Consultores). El equipo agradece los comentarios de María Inés Vásquez y Mariano Lafuente (IFD/ICS).

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

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN DEL PROYECTO..... | 1 |
| I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS | 2 |
| A. Antecedentes, problemática y justificación | 2 |
| B. Objetivos, componentes y costos..... | 14 |
| C. Indicadores clave de impacto y resultados | 17 |
| II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS | 18 |
| A. Instrumentos de financiamiento | 18 |
| B. Riesgos ambientales y sociales | 19 |
| C. Riesgos fiduciarios | 19 |
| D. Otros riesgos y temas clave | 20 |
| III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN..... | 20 |
| A. Resumen de los arreglos de implementación | 20 |
| B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados..... | 23 |

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

| ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER) | |
|--|--|
| EER#1 | Plan de Monitoreo y Evaluación |

| ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO) | |
|--|---|
| EEO#1 | Análisis Económico del Proyecto A. Hoja de cálculo |
| EEO#2 | Reglamento Operativo del Programa |
| EEO#3 | Documento de la Teoría de Cambio |
| EEO#4 | Análisis de Género y Diversidad |
| EEO#5 | Análisis Proyectos Herramienta EvalTIC |
| EEO#6 | Resumen Intervención Componente 2 - EvalTIC |
| EEO#7 | Análisis Indicativo de Costos |
| EEO#8 | Consideraciones de Cambio Climático |
| EEO#9 | Filtro de Evaluación Ambiental y Social |

| ABREVIATURAS | |
|---------------------|---|
| ALC | América Latina y el Caribe |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CAIGG | Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno |
| CGR | Contraloría General de la República |
| CSIRT | Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática |
| DGD | División de Gobierno Digital dependiente de SEGPRES |
| DIPRES | Dirección de Presupuestos |
| IFA | Informes Financieros Auditados |
| EvaTIC | Evaluación de proyectos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones |
| LTDE | Ley de Transformación Digital del Estado (No. 21.180), publicada el 11 de noviembre de 2019 |
| MH | Ministerio de Hacienda |
| MISP | Ministerio del Interior y Seguridad Pública |
| PBR | Préstamo Basado en Resultados |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PISEE | Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado |
| PME | Plan de Monitoreo y Evaluación |
| PMO | <i>Project Management Office</i> |
| SIGFE | Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado |
| OAE | Órganos de Administración del Estado |
| OCDE | Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico |
| OE | Organismo Ejecutor |
| ROP | Reglamento Operativo del Programa |
| SEGPRES | Ministerio Secretaría General de la Presidencia |
| TI | Tecnologías de Información |
| TIC | Tecnologías de la Información y la Comunicación |

RESUMEN DEL PROYECTO
CHILE
PROGRAMA DE APOYO A LA AGENDA DE GOBIERNO DIGITAL DE CHILE
(CH-L1169)

| Términos y Condiciones Financieras | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Prestatario: | | | Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a) | |
| República de Chile | | | Plazo de amortización: | 25 años |
| Organismo Ejecutor (OE): | | | Periodo de desembolso: | 5 años |
| El prestatario, a través de la División de Gobierno Digital (DGD), dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) | | | Periodo de gracia: | 5,5 años ^(b) |
| | | | Tasa de interés: | Basada en SOFR |
| | | | Comisión de crédito: | ^(c) |
| Fuente | Monto (US\$) | % | Comisión de inspección y vigilancia: | ^(c) |
| BID (Capital Ordinario): | 100.000.000 | 100 | Vida Promedio Ponderada (VPP): | 15,25 años |
| Total: | 100.000.000 | 100 | Moneda de aprobación: | Dólares de los Estados Unidos de América |
| Esquema del Proyecto | | | | |
| Objetivo/descripción del proyecto: El objetivo general de desarrollo del proyecto es incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) aumentar la adopción de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano; y (ii) mejorar la eficiencia del gasto e inversión pública en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la transformación digital del Estado. | | | | |
| Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: Que el prestatario, por intermedio del OE, presente evidencia de: (i) la designación o contratación, según corresponda, del coordinador, y al menos un especialista técnico/operativo o fiduciario del OE; (ii) la aprobación y entrada en vigencia el Reglamento Operativo del Programa (ROP), de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco; y (iii) la contratación del verificador independiente que será responsable de la verificación externa de resultados, de conformidad con los términos de referencia previamente acordados con el Banco (¶3.6). | | | | |
| Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna. | | | | |
| Alineación Estratégica | | | | |
| Desafíos^(d): | SI <input checked="" type="checkbox"/> | PI <input checked="" type="checkbox"/> | EI <input type="checkbox"/> | |
| Temas Transversales^(e): | GE <input checked="" type="checkbox"/> y DI <input checked="" type="checkbox"/> | CC <input type="checkbox"/> y ES <input type="checkbox"/> | IC <input checked="" type="checkbox"/> | |

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés, de productos básicos y de protección contra catástrofes. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(e) GE (Equidad de Género) y DI (Diversidad); CC (Cambio Climático) y ES (Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Situación macroeconómica.** En 2018, Chile alcanzó un ingreso por habitante anual corregido por paridad de poder de compra de US\$25.283; de los más altos de América Latina y el Caribe (ALC). Desde 2019 la economía se ha visto afectada por la crisis social y la pandemia, lo cual llevó a que el Producto Interno Bruto (PIB) en 2019 y 2020 creciera 1,1% y cayera 5,8%, respectivamente. Para enfrentar la crisis, el Gobierno incrementó el gasto público, lo que permitió un crecimiento del PIB de 11,7% en 2021. El retiro de los estímulos fiscales y monetarios llevaron a que en 2022 el PIB creciera alrededor de 2,4%, con una caída esperada para 2023 de entre 0,75% y 1,75%¹. Aun así, el déficit incrementaría la deuda pública bruta al 41% del PIB en 2025², desde un 27% previo a la crisis social.
- 1.2 **Avances en la agenda digital.** El potencial de la transformación digital para dar respuesta a grandes desafíos como la desigualdad e ineficiencia en la provisión de servicios públicos, la baja confianza en las instituciones³ y la baja productividad, es enorme⁴. Para aprovechar este potencial, se requiere de determinadas condiciones habilitantes⁵, como: (i) la existencia de un marco normativo y una sólida institucionalidad y gobernanza que lidere la transformación digital del Estado; (ii) el diseño e implementación de herramientas y plataformas tecnológicas de uso compartido; (iii) la promoción del talento digital; y (iv) la creación de procesos y servicios digitales para generar una nueva relación entre el Estado y las personas. En las últimas décadas, Chile ha avanzado en la implementación de algunas de estas condiciones, por ejemplo en el desarrollo del marco normativo para la transformación digital, con la puesta en línea de procesos administrativos⁶, la introducción del documento y firma electrónicos en el sector público⁷, el desarrollo de un servicio centralizado de autenticación digital para facilitar el acceso de la ciudadanía a servicios y plataformas digitales⁸ y la promoción de iniciativas estratégicas de gobierno digital⁹ que contribuyeron a posicionar al país como un líder regional en la materia. No obstante, actualmente Chile se encuentra detrás de sus pares latinoamericanos y de otras economías más avanzadas. En el Índice de Gobierno Digital de la OCDE (2019), el país obtiene una puntuación de 0,411, por debajo del promedio de los países de la

1 [Banco Central de Chile \(2022\).](#)

2 [DIPRES \(2022\).](#)

3 [Ministerio de Hacienda \(2022\).](#)

4 [BID \(2022\)](#); la digitalización de los servicios públicos puede tener efectos positivos para el crecimiento económico en Chile ([BID, 2020](#)).

5 [BID 2022.](#)

6 [Ley 19.880.](#)

7 [Ley 19.799.](#)

8 [BCN \(2022\).](#)

9 [Dascal \(coord.\) et al. \(2007\).](#)

OCDE (0,501) y por detrás de países como Uruguay (0,602) o Brasil (0,5119), los cuales se han transformado en líderes mundiales¹⁰.

- 1.3 **Marco institucional y estratégico.** En noviembre de 2019, se aprobó la [Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado](#) (LTDE), que establece una hoja de ruta para digitalizar y transformar los procedimientos administrativos y la gestión documental en los 671 Órganos de la Administración del Estado (OAE), a nivel central, regional y municipal. Ello comprende aspectos como: la adopción de la Identidad Digital, la implementación de Cero Papel en las comunicaciones y notificaciones oficiales, el uso de la firma digital, el uso de expedientes electrónicos en los procedimientos administrativos y la aplicación del principio de interoperabilidad. En línea con estos avances normativos, el [Programa de Gobierno 2022-2026](#) reconoce la transformación digital como una prioridad ciudadana. Las intervenciones propuestas por el presente programa se encuentran dentro de este marco institucional y estratégico.
- 1.4 En este contexto la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) es responsable de coordinar, asesorar y apoyar a los OAE en el uso estratégico de tecnologías digitales, datos e información pública para mejorar su gestión y la entrega de servicios públicos¹¹. La DGD es parte del ecosistema de modernización del Estado, junto con: la Dirección de Presupuestos (DIPRES) que gestiona el sistema de evaluación de proyectos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (EvalTIC); la Dirección de ChileCompra, que a través de su plataforma transaccional Mercado Público habilita la compra y contratación de tecnología; la Secretaría de Modernización, encargada de liderar la Agenda de Modernización del Estado y apoyar proyectos de digitalización específicos¹², y el Laboratorio de Gobierno, que impulsa innovaciones para transformar el sector público¹³, dependientes del Ministerio de Hacienda (MH). Además, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) coordina la Política Nacional de Ciberseguridad del Estado, a través del Comité Interministerial de Ciberseguridad¹⁴ y del Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática ([CSIRT](#)) de gobierno, que monitorea, detecta y responde a incidentes cibernéticos en la Red de Conectividad del Estado. Finalmente, la Subsecretaría de Desarrollo Regional¹⁵ del MISP provee apoyo financiero a la transformación digital de los gobiernos locales y regionales.
- 1.5 **Dificultades institucionales para impulsar la transformación digital del Estado.** La DGD enfrenta dificultades para promover transformaciones en la administración pública de manera integral, coordinada y consistente, lo cual ha retrasado el cumplimiento de la LTDE respecto al lanzamiento y adopción de plataformas digitales y servicios transversales¹⁶. Asimismo, varias medidas incluidas en la Agenda Digital 2020, diseñada en 2015, aún no han llegado a

¹⁰ [OCDE \(2019\)](#). Este Índice mide la transición desde el gobierno electrónico al gobierno digital en seis dimensiones: Digital por diseño; Impulsado por los datos; Actúa como plataforma; Abierto por defecto; Dirigido por el usuario; y Proactivo.

¹¹ La DGD fue creada en 2018 con una modificación a la [Ley Orgánica Constitucional de SEGPRES](#).

¹² La Agenda de Modernización 2022-2026. [Secretaría de Modernización](#).

¹³ [Laboratorio de Gobierno, MH](#).

¹⁴ La SEGPRES, a través de la DGD, hace parte del Comité interministerial.

¹⁵ [Subsecretaría de Desarrollo Regional](#).

¹⁶ La [Ley 21.464](#), establece una nueva gradualidad en su implementación extendiendo el plazo de 2024 hasta 2027. Clastornik. 2022. "Ley 21.180. Avances y Recomendaciones".

implementarse¹⁷. Pese a los avances en el marco normativo, se aprecian atrasos en el desarrollo de otras condiciones habilitantes como: (i) la existencia de un ente coordinador con las capacidades y el mandato para articular y apoyar los esfuerzos digitales de las distintas entidades del Estado, y prestar servicios centrales digitales¹⁸. En 2022, la DGD contaba con 81 funcionarios y un presupuesto anual de US\$6,1 millones¹⁹. En comparación con la Agencia de Gobierno Electrónico de Uruguay, que cuenta con una plantilla de 300 personas y un presupuesto superior a US\$30 millones anuales, en una economía cinco veces más pequeña que la de Chile²⁰. La norma que regula la actuación de la DGD limita su actuación en la definición de algunas políticas, normativas y estándares y su relación con entidades del Estado²¹; (ii) una política para la gestión, apertura, uso y reutilización de datos del Estado²², la cual es fundamental para un adecuado diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, sobre todo cuando involucran a las mujeres y los grupos de población diversos²³; y (iii) una estrategia para la ciberseguridad de las plataformas tecnológicas²⁴.

- 1.6 Además, existe un amplio margen para mejorar la participación de mujeres en la composición del talento digital de la DGD. En 2022, solo 37% del personal son mujeres frente a un 63% que corresponde a hombres²⁵. Si bien la DGD no alcanza la paridad de género en su planilla, se debe considerar la escasa participación de mujeres en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en el país, tanto a nivel educacional como laboral²⁶, como una de las causas de esta brecha, entre otros aspectos que afectan la participación de las mujeres en este ámbito²⁷. Además, y en el contexto señalado, Chile se encuentra por detrás de países como Uruguay (51%), España (45%) y Colombia (44%) en cuanto a la participación de mujeres en el ente rector de transformación digital²⁸. La literatura ha señalado que los grupos compuestos equitativamente por hombres y mujeres, tanto en el sector público como en el privado, tienden a ser más productivos²⁹ y más eficientes³⁰ ([EEO#4](#)), cuestión fundamental para que la DGD pueda hacer frente al desafío

¹⁷ Por ejemplo, la adopción de a lo menos 20 trámites digitales por cada municipio, la creación del sitio de aplicaciones móviles del Estado, o el fortalecimiento de la institucionalidad de gobierno digital.

¹⁸ [OCDE \(2019\)](#).

¹⁹ Si bien para 2023 el presupuesto de la DGD crecerá 64% respecto a 2022, este aún se estima insuficiente.

²⁰ Clastornik (2022).

²¹ DGD (2022) *Benchmark* – Institucionalidad de Gobierno Digital.

²² El [índice OURdata 2019](#) de la OCDE, mide los esfuerzos de los gobiernos en disponibilidad, accesibilidad y apoyo de reutilización de datos). De 0 a 1, otorga a Chile un puntaje de 0,41, por debajo del promedio de la OCDE (0,60) y comparable con el de ALC (0,43). Un estudio de la DGD revela que 41,3% de los OAE comparte datos en formato abierto en su sitio *web* y 18,6% dice hacerlo en el portal de datos abiertos del Estado ([Cameron Partners 2020](#)).

²³ Los datos desagregados por género deben encontrarse disponibles para elaborar políticas basadas en evidencia. [OCDE \(2018\)](#).

²⁴ Entre [agosto y septiembre de 2022](#), el Servicio Nacional del Consumidor, la Comisión Nacional de Acreditación, el Estado Mayor Conjunto, y el Poder Judicial, sufrieron ataques cibernéticos.

²⁵ [Portal de Transparencia](#).

²⁶ Solo un 22% de la matrícula de pregrado en áreas STEM corresponde a Mujeres ([Ministerio de Ciencia, 2022](#)); en el sector privado, solo el 16% de los trabajadores TIC son mujeres ([SENCE, 2021](#)) y, en el sector público, es apenas un 25,3% ([Troncoso et al., 2020](#)).

²⁷ [Ministerio de Ciencia \(2021\)](#).

²⁸ [BID \(2021\)](#).

²⁹ *Ibid.*

³⁰ [BID \(2022\)](#).

de implementar la LTDE, en especial el desarrollo e implementación de las plataformas transversales.

- 1.7 **El problema de la baja eficiencia y equidad en la prestación de los servicios ciudadanos.** La prestación de servicios públicos a través de canales digitales es más eficiente que el uso de canales presenciales, tanto para el ciudadano como para el Estado³¹. En Chile, se estima que la digitalización de trámites, entre 2019 y 2021, implicó ahorros para los ciudadanos por US\$154 millones, por concepto de transporte, y ahorros para el Estado por US\$259 millones, solo por evitar gastos en atención presencial³². Solo 57% de los trámites ofrecidos por las instituciones públicas a nivel central están totalmente digitalizados y 20% solo lo está de cara al ciudadano (*front office*)³³, lo que demuestra que aún existen rezagos importantes en la digitalización y reestructuración de los procesos internos (*back office*). Esta situación genera costos innecesarios para funcionarios y ciudadanos³⁴, que se ven obligados a realizar algunos pasos del trámite en persona y a entregar reiteradamente documentos que ya se encuentran en posesión del Estado.
- 1.8 Asimismo, subsisten desafíos con respecto a la eficiencia y calidad de los trámites ya digitalizados. Durante la pandemia del Covid-19, la proporción de personas que realizó su último trámite total o parcialmente en línea aumentó de 22% a 45%, se crearon 22 nuevos servicios digitales³⁵ y se realizaron más de un millón de autenticaciones utilizando Clave Única³⁶. Un 25% de las personas que trataron de hacer un trámite durante la cuarentena, no pudo hacerlo, principalmente porque el trámite que buscaba no estaba disponible en línea; el tiempo promedio para realizar un trámite aumentó de dos a tres horas; y 43% de las personas consideró que hacer un trámite fue difícil o muy difícil³⁷.
- 1.9 Por otra parte, la transformación digital también implica aprovechar las TIC para ofrecer acceso inclusivo y equitativo a los servicios públicos. En Chile, se ha identificado una gran heterogeneidad en cuanto al grado de digitalización de trámites en los gobiernos locales. Por ejemplo, un estudio examinó 14 municipios y reveló que 52% de los trámites deben realizarse en persona, para 31% de los trámites hay información en línea, pero deben realizarse en persona, y tan sólo 15% pueden ser realizados en su mayoría o completamente por canales digitales, y que los municipios con mayor nivel de desarrollo digital coinciden con aquellos de mayor ingreso relativo ubicados principalmente en la Región Metropolitana, mientras que la población en municipios semiurbanos y rurales, con menores ingresos cuenta con un menor acceso a servicios digitalizados³⁸.

³¹ Se estiman ahorros de tiempo de un 74% en ALC producto de trámites completamente digitalizados. El costo operativo de un trámite digital es entre un 2,35% y 5% del costo de un trámite presencial. [BID \(2018\)](#).

³² DGD (2022). Minuta de Estimaciones de Ahorros.

³³ [DGD \(2022\)](#).

³⁴ [BID \(2018\)](#).

³⁵ [BID \(2021\)](#).

³⁶ [BID \(2021\)](#).

³⁷ [BID \(2021\)](#).

³⁸ [DESUC \(2022\)](#).

- 1.10 **Las causas del problema.** Entre las causas del problema se destacan, la baja y heterogénea adopción de tecnologías para la transformación digital de los OAE, y la baja eficiencia de la inversión en TIC para la transformación digital del Estado.
- 1.11 **Baja y heterogénea adopción de tecnologías para la transformación digital del Estado de los OAE.** La DGD dispone de un conjunto de herramientas tecnológicas transversales y compartidas que ofrecen una funcionalidad común, necesaria para la realización de trámites digitales o la entrega de diferentes servicios por parte de las instituciones del Estado. Entre estas plataformas destacan: Clave Única (identidad digital), PISSE (Plataforma de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado), FirmaGob (firma de documentos digitales), DocDigital (comunicaciones digitales), y SIMPLE (digitalización de trámites), entre otras que se encuentran en desarrollo y que mandata la LTDE ([EEO#3](#)).
- 1.12 Sin embargo, la adopción de estas plataformas por parte de los OAE a nivel central, pero sobre todo en regiones y municipios, es heterogénea y se traduce en un acceso desigual a servicios ciudadanos de calidad. Por ejemplo, si se toma como referencia los grupos de beneficiarios definidos en la LTDE, para efectos de la gradualidad de su implementación es posible identificar brechas considerables entre los OAE (Tabla 1). Donde aquellos de la administración central (grupo A) muestran un nivel de avance mayor en la puesta en operación de algunas plataformas transversales, en comparación con los OAE de los gobiernos regionales y municipales grandes (grupo B) y, especialmente, con los municipios de menor tamaño (grupo C) donde se evidencia un menor grado de avance. Finalmente, la transformación digital del Estado no ha beneficiado de la misma manera a algunas de las personas con discapacidad pues tienen dificultad para acceder y usar a los servicios digitales. De una muestra de 20 páginas *web* del Gobierno de Chile analizadas, ninguna cuenta con elementos necesarios para considerarse en un nivel AA de cumplimiento de la norma internacional de accesibilidad WCAG 2.0 del W3C³⁹, lo que limita el acceso y uso por parte de algunas personas con discapacidad a los servicios digitales del Estado, incluyendo aquellos dirigidos especialmente a personas con discapacidad ([EEO#4](#)).

Tabla 1. Porcentaje de OAE que han adoptado plataformas transversales

| Plataformas Transversales | Grupo A (310) | Grupo B (100) | Grupo C (261) | TOTAL (671) |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Clave Única | 67% | 54% | 24% | 42,56% |
| DocDigital | 85% | 16% | 0% | 36,63% |
| FirmaGob | 70% | 90% | 64% | 62,45% |
| PISEE_1 | 28% | 6% | 0% | 12,38% |
| PISEE_2 | 9% | 1% | 0% | 3,82% |
| RNT | 60% | 16% | 0% | 26,75% |
| SIMPLE (As a Service) | 12% | 13% | 2% | 7,25% |
| SIMPLE (On premise) | 2% | 1% | 0% | 0,92% |

Fuente: DGD, diciembre 2022.

- 1.13 Los principales determinantes de esta causa son:
- a. **Baja prioridad de la transformación digital y falta de estrategias de desarrollo digital en los OAE.** La falta de planes estratégicos de Tecnologías

³⁹ La W3C define a la accesibilidad *web* como la capacidad de una página para ser percibida, entendida y navegada por personas con alguna discapacidad. [Universidad Católica \(2022\)](#).

de Información (TI) en las instituciones que enmarquen sus políticas y las acciones del área TIC, indican la falta de prioridad de la transformación digital y dificulta los avances en la digitalización de servicios. Un 77% de los OAE no cuenta con un Plan Estratégico TI y 78% no cuenta con una estrategia de transformación digital⁴⁰. A nivel municipal⁴¹, solo 10% cuenta con un plan estratégico TI y casi 80% ni siquiera cuenta con una estrategia de modernización o transformación digital⁴². Además, no existieron directrices explícitas para la digitalización de gobiernos subnacionales hasta la aprobación de la LTDE y solo 43% de las municipalidades incluye lineamientos para incorporar tecnología en la entrega de servicios y 39% para la mejora de la gestión interna⁴³. Así, los avances en la digitalización dependen de las decisiones autónomas que tome cada dirección municipal⁴⁴.

- b. **Limitadas capacidades para el diseño e implementación de servicios digitales con enfoque ciudadano en los OAE.** El 49% de los OAE a nivel central presenta un nivel bajo de madurez digital⁴⁵. En este sentido, no cuentan con los perfiles de personal adecuados para impulsar la transformación digital. En promedio, las OAE cuentan con siete perfiles dentro de su equipo de transformación digital de un total de 18 perfiles necesarios para implementar la transformación digital identificados por DGD⁴⁶. Por ejemplo, los OAE cuentan con una alta presencia de personal TIC para soporte y mantenimiento (69%), pero pocos perfiles de diseñador (15,5%), innovación pública (13,5%), ingeniero DevOPS (13%) o UX/UI (10,9%), todos ellos requeridos para el diseño de servicios digitales con enfoque ciudadano⁴⁷. Asimismo, solo un 5,2% de los profesionales cuenta con posgrado y un 22% ni siquiera cuenta con estudios profesionales⁴⁸.

- 1.14 **Baja eficiencia de la inversión TIC para la transformación digital del Estado.** La DIPRES cuenta desde 2018 con EvalTIC, un sistema de evaluación ex ante de proyectos de inversión pública tecnológica creado con el objetivo de optimizar el gasto TIC del Estado. En el marco del ejercicio presupuestario, las instituciones de la administración central deben ingresar información relevante sobre sus proyectos en EvalTIC, tras lo cual son analizados por evaluadores⁴⁹ que, basándose en criterios técnicos previamente definidos, comentan, rechazan u otorgan su no objeción técnica. La no objeción de EvalTIC es un requerimiento para la asignación presupuestaria de DIPRES al proyecto y para el proceso de adquisición a través de Mercado Público⁵⁰. En los últimos cinco años, los

⁴⁰ [Cameron Partners \(2020\)](#).

⁴¹ [AMUCH \(2022\)](#).

⁴² [DESUC \(2022\)](#).

⁴³ [Alcalá Consultores \(2015\)](#).

⁴⁴ [DESUC \(2022\)](#).

⁴⁵ [Cameron Partners \(2020\)](#).

⁴⁶ Los perfiles de transformación digital incluyen también administración, gestión de plataformas y servicios, UX/UI, innovación pública, diseño gráfico. [Cameron Partners \(2020\)](#).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Funcionarios que cuentan con un título de un instituto profesional o universidad que le confieren una formación general o científica adecuada. [Cameron Partners \(2020\)](#).

⁴⁹ La evaluación se realiza con una revisión cruzada por pares, donde cada institución designa evaluadores para la revisión de proyectos de otros servicios públicos no relacionados. [DGD \(2022\)](#).

⁵⁰ Mercado Público solicita ingresar el código de proyecto asignado por EvalTIC para realizar solicitudes de compra. [DGD, 2022](#).

proyectos tecnológicos evaluados bajo este sistema han ido incrementando, de 322 (US\$88 millones) en 2018 hasta 4.000 (US\$800 millones) en 2022⁵¹.

- 1.15 Según datos de EvalTIC, la inversión pública en TIC adolece de pertinencia estratégica y presenta bajos niveles de eficiencia. El ejercicio de evaluación de 2022 muestra que tan solo un 23% de los proyectos presentados declara estar alineado con la LTDE, y, en cuanto a eficiencia, casi todos los proyectos presentados (95,3%) recibieron la no objeción. Asimismo, las funcionalidades de la plataforma EvalTIC no permiten contar con información clave y oportuna para detectar duplicidades en las inversiones planificadas. Según datos de ChileCompra, entre 2019 y 2022, se identificaron inversiones en *software* de firma digital y gestión de expedientes por parte de OAE, por un valor de US\$9,4 millones, que con la adopción de las plataformas de la DGD se podrían evitar.
- 1.16 Los principales determinantes de esta causa son:
- a. **Ausencia de mecanismos de gobernanza y coordinación formales entre ChileCompra, la DGD y DIPRES.** Actualmente, no existen mecanismos oficiales de coordinación entre los principales organismos que participan del proceso de evaluación, asignación de presupuesto y ejecución de la inversión pública en tecnología. La formalización de una mirada sistémica en que los roles de DIPRES, como dueño del proceso, la DGD, como responsable de la transformación digital del Estado, y ChileCompra, como habilitador de las adquisiciones de tecnología, es un determinante transversal que impacta en los otros tres determinantes que se enumeran a continuación.
 - b. **La desactualización de estándares y lineamientos para la inversión y compras TIC.** Una función clave del órgano rector de gobierno digital⁵² es la capacidad de dictar las normas técnicas que: (i) fijen los estándares y lineamientos que deben seguir las inversiones y compras TIC; y (ii) permitan luego a DIPRES tomar decisiones presupuestarias sobre estas. Actualmente, dichos lineamientos se encuentran desactualizados a pesar de que los proyectos de inversión TIC para el año 2023 (primer año de implementación de la LTDE) ya se encuentran aprobados y con presupuesto asignado.
 - c. **Sistema de evaluación ex ante, seguimiento y monitoreo de la inversión TIC ineficaz.** El sistema actual de evaluación basado en pares resulta inadecuado para el volumen y creciente complejidad de los proyectos⁵³. Además, la usabilidad del sistema y la disponibilidad de datos es actualmente muy reducida, no permitiendo la trazabilidad de los proyectos y el monitoreo de su implementación o su evaluación ex post⁵⁴. Esto significa que información sobre desafíos en la implementación no puede gatillar un apoyo puntual de parte de la DGD, ni hacer parte de evaluaciones de proyectos futuros⁵⁵. Asimismo, la información levantada en el formulario del sistema no permite una adecuada clasificación de las inversiones y no aprovecha la

⁵¹ [EEO#5](#). El proceso es obligatorio desde 2022, para la Administración Central.

⁵² DGD (2022). *Benchmarking* Institucionalidad de gobierno digital.

⁵³ Benguría (2022). Evolución de Valor para EvalTIC.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ El sistema no tiene información acerca de presupuesto asignado o ejecución de gasto del proyecto.

oportunidad de levantar y procesar datos para mejorar la pertinencia estratégica de las inversiones⁵⁶.

- d. **Bajas capacidades para diseñar y gestionar proyectos de inversión y compras TIC.** Si bien casi un 80% de los OAE, a nivel central y regional, dicen contar con un sistema de gestión de proyectos TI, muchos son informales (35,2%) y en cuanto a sistemas formales, aquellos estandarizados para todo tipo de proyecto son los más utilizados por las instituciones (21,4%), habiendo un uso bajísimo de metodologías ágiles (8,7%) y de gestión estratégica de proyectos o *Project Management Office* - PMO (13,3%)⁵⁷.

1.17 Evidencias del marco habilitante de la transformación digital⁵⁸.

- a. **Plataformas digitales transversales.** Estas facilitan que las instituciones compartan un único ecosistema de tecnologías y un modelo de interoperabilidad entre ellas. Asimismo, reducen los procesos de desarrollo, permiten crear economías de escala, y mejoran la eficiencia de los procesos. Además, la ampliación de estas plataformas a otros niveles de gobierno, regional y municipal, implica mejoras directas para los ciudadanos y las empresas en términos de calidad y acceso a los servicios públicos⁵⁹. Un estudio sobre los beneficios económicos de la transformación digital de los servicios públicos en San Pablo, Brasil, encuentra una reducción media de 73% del costo unitario de una solicitud de servicio público para los ciudadanos y las empresas y de un 40% para la administración municipal⁶⁰. En Chile, una evaluación costo efectividad⁶¹ evidenció que: (i) ChileAtiende Digital, liderado por la DGD y fortaleció y escaló el uso de plataformas habilitantes como Clave Única, SIMPLE y PISEE 2.0, produjo un valor presente de beneficios por US\$64,4 millones (2021); y (ii) ChileCompra, implementó medidas para mejorar el gasto e inversión pública, a través de la eliminación de duplicidades e implementación de un nuevo modelo de Convenio Marco, aumentó la tasa de ahorro de la compra de computadores de 2,84% a 29,7%.
- b. **Gasto e inversión en tecnología.** El retorno económico y social de la inversión pública depende en parte de la eficiencia con que se ejecute⁶²: un *shock* de gasto público en inversión de un punto del PIB aumenta el producto en solo 0,3% en países con baja eficiencia del gasto, pero el mismo *shock* genera un aumento de 0,6% en países con mayores niveles de eficiencia⁶³. Los países que cuentan con instituciones de gestión de la inversión de mayor calidad tienden a presentar mayores niveles de eficiencia en su gasto de inversión⁶⁴. Por ello, la importancia de fortalecer el marco institucional para

⁵⁶ No se generan datos acerca del impacto climático de las inversiones.

⁵⁷ [Cameron Partners \(2020\)](#).

⁵⁸ Ver referencias bibliográficas de la evidencia empírica en [EEO#3](#).

⁵⁹ [BID \(2021\)](#).

⁶⁰ [BID \(2022\)](#).

⁶¹ [Informe de Terminación de Proyecto 3298/OC-CH](#).

⁶² [Calderón & Servén \(2004\)](#); [FMI \(2014\)](#).

⁶³ [FMI \(2015\)](#).

⁶⁴ [Rajaram et al. \(2014\)](#).

mejorar los resultados de la inversión pública en países en desarrollo⁶⁵. Evaluaciones recientes señalan los beneficios de fortalecer los instrumentos de monitoreo y el uso de información para mejorar el desempeño de los proyectos de inversión y/o la prestación de servicios⁶⁶. En Chile, entre 2006 y 2007, ChileCompra produjo ahorros administrativos de 1,28%-0,38% y reducciones de precios de un 2,65%⁶⁷. Además, una evaluación de impacto sobre los beneficios de la plataforma Compr.AR encontró 4,4% de ahorros por menores precios y redujo 11 días el tiempo promedio para realizar una compra⁶⁸.

- c. **Gobernanza del Gobierno Digital.** El uso de metodologías y marcos de trabajo, que apoyen a la gobernanza digital y la gestión TIC es un factor clave para el éxito de las organizaciones en su estrategia de digitalización⁶⁹. Existe evidencia sobre la importancia de la gobernanza TIC para mejorar el rendimiento de las organizaciones⁷⁰, y que de estar mal implantada puede ser contraproducente⁷¹. Por otra parte, estudios en organizaciones del sector público en Brasil, concluyen que el rendimiento de las TIC está positivamente correlacionado con el rendimiento de la organización en su conjunto, que el uso de marcos de gobernanza TIC tiene un impacto positivo en la eficiencia del Gobierno TIC⁷².

- 1.18 **Experiencia del Banco en el país y en la región.** El Banco viene apoyando al Gobierno de Chile en línea con las actividades propuestas mediante: (i) el Programa de Transformación Digital y Crecimiento Sostenible combinando reformas de política pública ([5450/OC-CH](#)) e inversión por resultados ([5451/OC-CH](#)), aprobado en 2021 por un total de US\$400 millones, que ha desembolsado un 64,7% y que apoyó una serie de medidas técnicas y administrativas para la entrada en vigencia de la LTDE; (ii) el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile ([4891/OC-CH](#)), aprobado en 2019 por US\$48 millones y con 11% desembolsado que fortalece las estrategias de ciberseguridad del Estado; (iii) el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano ([3298/OC-CH](#)), aprobado en 2014, por US\$96 millones, que ya fue desembolsado y que apoyó procesos de modernización y transformación digital de diversas organizaciones, incluida SEGPRES como agencia beneficiaria del proyecto; y (iv) la Cooperación Técnica No Reembolsable de Digitalización para el Desarrollo Socioeconómico Inclusivo en Tiempos de COVID-19 ([ATN/FG-18691-RG](#)) de apoyo al cliente, aprobada en 2021 por un total de US\$3 millones, para apoyar entre otros países a Chile, en mejoras estratégicas al modelo de gestión de tecnología de la DGD.
- 1.19 En ALC, el Banco ha apoyado técnica y financieramente varios proyectos de transformación digital: (i) Uruguay: Programas de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico I y II ([1970/OC-UR](#) y [2591/OC-UR](#)), Apoyo a la Gestión del Gobierno

⁶⁵ [Keefer & Knack \(2007\)](#) y [Grigoli & Mils \(2014\)](#).

⁶⁶ [Olken \(2007\)](#).

⁶⁷ [Lewis-Faupel et al. \(2016\)](#) y [Singer et al. \(2009\)](#).

⁶⁸ [BID \(2020\)](#).

⁶⁹ [Joshi et al. \(2022\)](#).

⁷⁰ [Lunardi et al. \(2014\)](#).

⁷¹ [Pang \(2014\)](#).

⁷² [Vasconcelos et al. \(2021\)](#).

Electrónico en el Sector Salud ([3007/OC-UR](#)); Programa para la Mejora de los Servicios Públicos y de la Interacción Estado-Ciudadano ([3625/OC-UR](#)); Programa de Apoyo a la Estrategia de Gobierno Digital ([4867/OC-UR](#)) y Fortalecimiento de la Ciberseguridad ([4843/OC-UR](#)); (ii) Ecuador: Programa de Mejoramiento del Servicio de Rentas Internas ([3325/OC-EC](#)), y Programa de Mejoramiento de la Gestión de Servicios al Ciudadano ([3073/OC-EC](#)); (iii) Colombia: Programa de Apoyo a la Política de Eficiencia al Servicio del Ciudadano ([3154/OC-CO](#)); (iv) Jamaica: Programa de Mejora de la Eficiencia del Sector Público ([3121/OC-JA](#)), a través de la gestión de las TIC; (v) Panamá: Panamá Digital ([5501/OC-PN](#)), y Programa Panamá en Línea ([3683/OC-PN](#)); (vi) Perú: Proyecto de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas a nivel Nacional ([4399/OC-PE](#)), y Proyecto de Mejoramiento de la Administración Financiera del Sector Público a través de la Transformación Digital ([5301/OC-PE](#)); y (vii) Brasil: São Paulo Más Digital ([5579/OC-BR](#)), Programa Alagoas Más Digital: Transformación Digital del Gobierno del Estado de Alagoas ([5575/OC-BR](#)), y Programa para la Transformación Digital del Gobierno del Estado de Ceará Más Digital ([5516/OC-BR](#)).

- 1.20 **Lecciones aprendidas.** A partir de la experiencia del Banco, se han identificado e incorporado las siguientes lecciones aprendidas en el diseño del programa: (i) fortalecer la institucionalidad y el liderazgo del organismo responsable de gobierno digital, permite mejorar la articulación y coordinación interinstitucional para mejorar los servicios públicos prestados ([2591/OC-UR](#); [3298/OC-CH](#)) (¶1.30); (ii) asegurar el entendimiento de los beneficios del programa por parte de las autoridades y mandos medios de los organismos públicos en proyectos de mejora de servicios públicos ([3625/OC-UR](#)) (¶1.29-¶1.30); (iii) realizar acciones para sensibilizar a los ministerios de finanzas sobre la importancia de los proyectos digitales y las agencias o unidades responsables de la transformación digital en contextos de crisis ([4374/OC-JA](#); [ATN/OC-16748-ES](#)) (¶1.29-¶1.30); y (iv) los avances en proyectos tecnológicos deben ser comunicados de manera que se incorporen en el diseño e implementación de las políticas de gobierno digital ([ATN/OC-14351-RG](#)) (¶1.30). Así mismo, el proyecto capitalizará los aprendizajes técnicos de los préstamos ([1970/OC-UR](#) y [2591/OC-UR](#)) en cuanto a la gestión de proyectos de tecnología a través de aplicaciones, grupos de gestión y control de portafolios de iniciativas TIC⁷³, la puesta en marcha de un mecanismo de financiamiento concursable como instrumento para impulsar innovaciones en los OAE, y la adopción de plataformas transversales en los OAE a través de programas de aceleración digital (¶1.28-¶1.30). Finalmente, la operación toma en cuenta lecciones aprendidas de operaciones en modalidad de Préstamo Basado en Resultados (PBR), en ejecución en Chile ([3629/OC-CH](#), aprobado en 2015 por un total de US\$50 millones, y completamente desembolsado, y [5313/OC-CH](#), aprobado en 2021 por un total de US\$100 millones, y con 14% desembolsado) como son: (i) la identificación de las actividades elegibles desde la fase de diseño para facilitar la rendición de cuentas durante la ejecución (¶1.28-¶1.30; desglose de gastos en [EEO#3](#); y [EEO#7](#)); (ii) la formación del equipo a cargo de la administración fiduciaria del programa sobre la operativa de los PBR; y (iii) la preparación

⁷³ Tales como las PMO que facilitan la gestión y monitoreo de proyectos. [BID \(2022\)](#).

detallada de los protocolos de verificación de indicadores, sobre todo los vinculados a resultados, desde la fase de diseño (ver [PME](#)).

- 1.21 **Complementariedad con otros sectores y operaciones del Grupo BID en el país.** La presente operación es complementaria con: (i) el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile ([4891/OC-CH](#)), que busca fortalecer la capacidad del MISP para gestionar incidentes cibernéticos; (ii) el Programa de Apoyo al Fortalecimiento de los Sistemas de Integridad y Transparencia de Chile ([5298/OC-CH](#)), aprobado en 2021 por US\$50 millones y desembolsado totalmente, que apoya la mejora de plataformas de datos abiertos; y (iii) las cooperaciones técnicas de apoyo al cliente de: Apoyo a la Agenda de Integridad Pública y Transparencia de Chile que apoya el diseño de una primera propuesta de estrategia de datos del sector público ([ATN/AA-18156-CH](#); [ATN/OC-18157-CH](#)) por US\$150.000; Apoyo a Políticas de Gobierno Abierto en Latinoamérica y el Caribe ([ATN/AA-18711-RG](#)) por US\$250.000 que apoya el diseño de un nuevo sitio de datos abiertos para ChileCompra; y Oportunidades de Mercado para las Empresas de Tecnología - Compras Públicas de Algoritmos Responsables, Éticos y Transparentes ([ATN/ME-18240-CH](#)) aprobada en 2020 por US\$300.000, que en conjunto con BIDLab, apoya la incorporación de consideraciones éticas en la compra, desarrollo y utilización de inteligencia artificial y algoritmos de decisión automatizada en el sector público.
- 1.22 **Valor Agregado del Banco.** La operación, en modalidad PBR, bajo el Componente 1 permite apoyar el desarrollo y despliegue tecnológico de las plataformas digitales junto con acciones para asegurar su adopción y uso por parte de los OAE, de acuerdo con la gradualidad que establece la LTDE en los próximos cinco años. Bajo el Componente 2, se propone un nuevo modelo de gobernanza, gestión y evaluación estratégica de la inversión pública en TIC para reforzar su capacidad para priorizar inversiones pertinentes, alineadas con las prioridades estratégicas del Estado y monitorear su desempeño, potenciando así la transformación digital del estado de manera eficiente. Además, bajo el Componente 3, se introducen innovaciones en la gestión y monitoreo de proyectos TIC, gobernanza de datos y estrategias de ciberseguridad para garantizar la continuidad operativa de los servicios transversales, así como un rediseño organizativo de la DGD, incorporando el enfoque de género.
- 1.23 El valor agregado del Banco se encuentra en el conocimiento y asesoramiento estratégico para llevar a cabo una transformación digital del sector público integral, a través de cooperación técnica no reembolsable, asesoría especializada y productos de conocimiento. El equipo del Banco, a través de los especialistas sectoriales miembros de equipo, así como miembros de la Red de expertos de Gobierno Electrónico de ALC (RedGealc), han asesorado a la DGD en materia de ciberseguridad, gobernanza de datos, diseño organizacional y gestión de contratos tecnológicos en el diseño de la operación y lo harán durante la ejecución. Además, esta operación contribuirá en la modernización de los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos TIC. Finalmente, el Banco pone a disposición mecanismos de diálogo intersectorial regional, de capacitación, e intercambio de experiencias de transformación digital del Estado a nivel internacional y con otros países de ALC, y las perspectivas de impulsar

iniciativas regionales de cooperación horizontal para aprovechar el potencial de las TIC en los esfuerzos de desarrollo social, económico y político de la región.

- 1.24 **Alineación estratégica**⁷⁴. La operación está alineada con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) (AB-3190-2), a través de los desafíos de desarrollo de: (i) Inclusión Social e Igualdad, mediante la promoción del acceso más equitativo de los servicios públicos a lo largo del país, para las personas, órganos públicos y empresas; y (ii) Productividad e Innovación, mediante el uso de las TIC para la mejora de los servicios públicos y el aumento de la productividad de las instituciones del Estado. También se alinea con los temas transversales de: (i) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, a través de la promoción de la adopción de las TIC, para incrementar la eficiencia y equidad en los servicios públicos, y fortalecimiento de capacidades digitales en los funcionarios, así como en cuanto pone particular énfasis en impulsar la transparencia y la integridad como medios para fortalecer la capacidad institucional y el Estado de derecho, a través de la digitalización de procesos y actuaciones del Estado; (ii) Equidad de Género, al contribuir a mejorar y aumentar la participación laboral de las mujeres en la DGD; y (iii) Diversidad, al mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad en los portales *web* del Estado. Asimismo, se incorporará la perspectiva de género y – en caso de que se cuente con información disponible y de conformidad con las normas legales – de diversidad⁷⁵ en la nueva Estrategia de Gestión de Datos del Estado, lo que contribuirá a la alineación estratégica de ambos temas (¶1.25). Así mismo, el programa se alinea con el Marco de Acción de Empleo con Perspectiva de Género (MAEG, GN-3057; OP-2289-1) ya que contempla análisis, intervenciones e indicadores relacionados con la promoción del talento digital en las OAE y entre funcionarios de la DGD (Componentes 1 y 3, respectivamente). Dado que la operación incluye en el Componente 3 medidas específicas para aumentar la participación de las mujeres en la DGD, se clasifica como Categoría 1 del MAEG. Además, el programa contribuirá con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) del Grupo BID 2020-2023 (GN-2727-12), mediante el indicador instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas. La operación también es consistente con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-13), se articula con la Actualización del Plan de Acción de Género para Operaciones 2020-2021 (GN-2531-19), y se alinea con el Plan de Acción de Género y Diversidad del Grupo BID 2022-2025 (GN-3116-1). Asimismo, está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Chile 2022-2026 (GN-3140-3) a través del objetivo estratégico de fortalecimiento de la eficiencia y de la calidad de las instituciones chilenas. Finalmente, la operación se encuentra incluida en el Programa de Operaciones 2023 (GN-3154-1).
- 1.25 **Consideraciones de género y diversidad.** En línea con la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (OP-761, GN-2531-10), el Plan de Acción de Género y Diversidad del Grupo BID 2022-2025 (GN-3116-1) y el Documento de Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-13), la operación contribuye a cerrar las brechas de género y diversidad previamente

⁷⁴ Esta operación no entra en el alcance temporal definido por el Enfoque de Implementación para la Alineación con el Acuerdo de París (PAIA) (GN-3142-1); por tanto, no contiene información relativa a su análisis de alineación con las metas de mitigación y adaptación del Acuerdo de París.

⁷⁵ Incluye población indígena, afrodescendiente, con discapacidad, LGBTQ+, y otros grupos.

mencionadas a través de las siguientes: (i) elaboración de un diagnóstico sobre las oportunidades laborales para las mujeres en la DGD; (ii) diseño e implementación de un plan de acción para mejorar y aumentar la participación laboral de las mujeres en la DGD; (iii) incorporación de la perspectiva de género y de diversidad en la nueva Estrategia de Gestión de Datos del Estado; y (iv) incorporación de funcionalidades de equidad y accesibilidad para personas con discapacidad en los sitios *web* de los OAE y la Plataforma Integrada de Servicios Digitales del Estado ([EEO#4](#)).

B. Objetivos, componentes y costos

- 1.26 **Objetivos.** El objetivo general de desarrollo del proyecto es incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos de desarrollo específicos son: (i) aumentar la adopción de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano; y (ii) mejorar la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC para la transformación digital del Estado.
- 1.27 **Teoría de cambio.** El sustento conceptual de las intervenciones busca responder efectivamente a los obstáculos que inhiben la madurez digital del Estado, y en particular el logro de una mayor eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos. Para ello, el proyecto se enfocará en atender las limitaciones de capacidades de los OAE para la adopción y uso de tecnologías digitales y contribuir a mejorar la eficiencia de la inversión TIC que realiza el Estado chileno. Para abordar de manera integral estos determinantes, la operación contempla un conjunto de intervenciones enfocadas principalmente en: (i) acelerar el desarrollo y despliegue de plataformas transversales y servicios digitales centralizados del Estado para los OAE y los ciudadanos, y promover su adopción con un refuerzo del acompañamiento técnico prestado por la DGD; y (ii) la modernización del sistema EvalTIC de DIPRES, mejorando la pertinencia y la calidad de los proyectos de inversión TIC que son aprobados y financiados por el Estado, e implementando un esquema de financiamiento, monitoreo y acompañamiento técnico para mejorar su desempeño, obteniendo retroalimentación para el rediseño de políticas públicas TIC basadas en evidencia. Finalmente, el programa prevé actividades para fortalecer las capacidades institucionales de la DGD para liderar la transformación digital del Estado. Ver [EEO#3](#).

Figura 1. Esquema de la teoría de cambio del programa



1.28 Componente 1. Servicios digitales con enfoque ciudadano (US\$58.000.000).

El resultado esperado es el aumento del número de OAE que habilitan⁷⁶ servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano. Para lograrlo, se reconocerán gastos asociados al desarrollo de las siguientes actividades: (i) el desarrollo, diseño, mejora, y operación de servicios y plataformas transversales provistas por la DGD a los OAE para facilitar los procesos de transformación digital; (ii) el desarrollo e implementación de servicios de apoyo a la habilitación y adopción de plataformas por los OAE, incluyendo el programa de aceleración digital que presta apoyo directo a los OAE a través de asistencia técnica, así como una mesa de ayuda y monitoreo de la DGD; (iii) el desarrollo de lineamientos y acciones para la interoperabilidad y uso de plataformas; (iv) puesta en marcha de mecanismos de apoyo no reembolsables a los OAE para la implementación de la LTDE; y (v) desarrollo de la nueva Plataforma Integrada de Servicios Digitales del Estado⁷⁷ que incluye funcionalidades de usabilidad y accesibilidad⁷⁸ para personas con discapacidad.

1.29 Componente 2. Gasto e inversión para la transformación digital del Estado (US\$35.000.000)⁷⁹.

El resultado esperado es la mejora de la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC. Para lograrlo, se reconocerán los gastos relacionados a las siguientes actividades: (i) la actualización de la gobernanza, institucionalidad, y metodología de evaluación y asignación de recursos de EvalTIC; (ii) las mejoras al sistema de información de EvalTIC en materia de usabilidad y eficiencia, aprovechamiento de datos de los proyectos de inversión pública, y trazabilidad de proyectos desde su postulación hasta su ejecución; (iii) la actualización de guías, y lineamientos para la preparación de proyectos de inversión y compras TIC del Estado; (iv) el financiamiento de un subconjunto de

⁷⁶ Cuando un OAE está integrado y apto para usar plataformas transversales de la DGD y realizan su primer uso.

⁷⁷ Plataforma que asegure normativas, herramientas y lineamientos para el diseño y provisión de una experiencia de usuario de calidad a los servicios digitales provistos por el Estado.

⁷⁸ Conforme a la guía de accesibilidad para personas con discapacidad a los sitios *web* del Estado y en línea con los estándares internacionales WCAG2.

⁷⁹ Ver detalle de las intervenciones en [EEO#6](#).

proyectos estratégicos de inversión pública TIC; y (v) la implementación de un mecanismo de monitoreo y apoyo para mejorar el desempeño de dichos proyectos.

1.30 **Componente 3. Institucionalidad de gobierno digital, datos y ciberseguridad (US\$7.000.000).** Este componente, de carácter transversal, contribuye al logro de los resultados esperados de la operación. Contribuirá al aumento del número de OAE que adoptan servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano, mediante el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y operativas de la DGD. Dichas capacidades contribuirán a lograr una implementación más efectiva y eficiente de las acciones de despliegue tecnológico y adopción; a reforzar la ciberseguridad de los OAE que adopten las plataformas digitales de la DGD; y el robustecimiento de las condiciones habilitantes para el uso de datos en los OAE. Además, apoyará la mejora de la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC para la transformación digital del Estado a través del fortalecimiento de la DGD, sobre todo con respecto a las capacidades de monitoreo y apoyo técnico a los proyectos de inversión TIC estratégicos que se reforzarán en la DGD. Para ello se reconocerán los gastos asociados a actividades de fortalecimiento institucional de la DGD:

- a. **Institucionalidad de gobierno digital:** (i) diseño e implementación de actividades, planes y estrategias de gobernanza⁸⁰, organizacionales⁸¹, operacionales y de gestión de proyectos y servicios (por ejemplo, PMO); (ii) elaboración de un diagnóstico⁸² y el diseño e implementación de un plan de acción⁸³ para mejorar y aumentar la participación laboral de mujeres en la DGD; (iii) elaboración de estudios estratégicos; (iv) diseño e implementación de proyectos para modernizar el marco normativo y regulatorio; y (v) elaboración de un plan de continuidad operacional para la DGD.
- b. **Gestión de datos:** (i) elaboración de la Estrategia Nacional de Datos que considere la perspectiva de género y diversidad⁸⁴; y (ii) rediseño y entrada en operación del Portal de Datos Abiertos del Estado.
- c. **Ciberseguridad⁸⁵:** En el marco de las atribuciones de la DGD: (i) desarrollo de la estrategia de ciberseguridad de la DGD; (ii) elaboración y actualización periódica de estándares y guías técnicas de ciberseguridad y seguridad de la información; (iii) implementación del Centro de Seguridad de Operaciones (SOC) de la DGD⁸⁶; (iv) poner en marcha herramientas y servicios de

⁸⁰ Se refiere al diseño y la aplicación de estructuras y procesos de toma de decisiones TIC.

⁸¹ Reformulación de la Estructura Organizativa, Mapa de Funciones, Catálogo de Servicios Digitales, y Plan de Implantación de Procesos Metodológicos.

⁸² Incluirá la aplicación de una encuesta para identificar las brechas de género y las necesidades particulares de las mujeres en la DGD.

⁸³ El objetivo será incrementar el porcentaje de participación femenina en la DGD y mejorar la trayectoria profesional de las mujeres en la DGD.

⁸⁴ En caso se cuente con información disponible y de conformidad con las normas legales, de población indígena, afrodescendiente, con discapacidad, LGBTQ+, entre otros grupos.

⁸⁵ Si bien la DGD es responsable de la ciberseguridad de sus sistemas, y el despliegue de sus estrategias. Las actividades en este componente se enmarcan bajo las directrices establecidas por el MISP. En casos específicos la DGD informará al CSIRT de incidentes detectados y puede contar con apoyo del CSIRT.

⁸⁶ Unidad donde se supervisarán, evaluarán y defenderán los sistemas de información de la DGD.

ciberseguridad; y (v) capacitación y sensibilización a funcionarios sobre ciberseguridad.

- 1.31 **Beneficiarios.** Los beneficiarios serán los ciudadanos y las empresas en general, quienes contarán con una mejor provisión de servicios públicos. Específicamente, el proyecto, a través del Componente 1, prevé beneficiar a los ciudadanos y las empresas como usuarios de los servicios públicos, en cuanto pone a su disposición más y mejores plataformas transversales y herramientas digitales para uso de los servidores públicos de los niveles nacional, regional y local. Bajo el Componente 2 se beneficiará los ciudadanos chilenos, dado que contarán con una administración pública más eficiente en la gestión de la inversión y el gasto en TIC. Además, se espera que los OAE que presenten proyectos a EvalTIC se beneficien mediante una mejora en la calidad de la evaluación y acompañamiento a los proyectos. Finalmente, con el Componente 3, se busca beneficiar directamente a la DGD y sus funcionarios⁸⁷, dado que las actividades previstas fortalecerán su capacidad institucional y operativa, y a los OAE⁸⁸ quienes se beneficiarán de los servicios de la DGD y fortalecerán sus capacidades de adopción de plataformas y prestación de servicios digitales.

C. Indicadores clave de impacto y resultados

- 1.32 El objetivo general de desarrollo del proyecto referido a incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado, será medido mediante indicadores de ahorro ciudadano acumulado gracias a la interoperabilidad, y uso de servicios digitales fuera de la región metropolitana.
- 1.33 En cuanto a los objetivos específicos de desarrollo, se prevén los siguientes indicadores de resultado vinculados a desembolsos (Tabla 2): (i) porcentaje de OAE que hayan habilitado plataformas de gobierno digital de la DGD; (ii) valor de inversiones públicas en TIC que hayan sido sujetas a controles de eficiencia; (iii) proyectos internos de la DGD que se encuentran gestionados por la PMO; y (iv) servicios de ciberseguridad que se encuentran en operación. Finalmente, se contemplan otros indicadores de resultados que no están vinculados a desembolsos: (i) porcentaje de OAE que hayan recibido servicios de apoyo de la DGD para la transformación digital; (ii) porcentaje de proyectos que hayan sido aprobados por EvalTIC y estén alineados con la LTDE; (iii) porcentaje de mujeres que hayan trabajado en la DGD; y (iv) OAE que hayan incorporado nuevas funcionalidades de equidad y accesibilidad para personas con discapacidad en sus sitios *web*.

Tabla 2. Indicadores vinculados a desembolsos

| Indicadores de Resultado | Unidad de Medida | Meta Acumulativa | | | | | Total |
|--|------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Componente 1. Servicios digitales con enfoque ciudadano | | | | | | | |
| 1.1 OAE que hayan habilitado plataformas de gobierno digital de la DGD | Porcentaje | 45% | 55% | 65% | 73% | 80% | 80% |

⁸⁷ La DGD contaba en 2022 con 81 funcionarios.

⁸⁸ Actualmente existen 671 OAE, a nivel central, regional y municipal

| Indicadores de Resultado | Unidad de Medida | Meta Acumulativa | | | | | Total |
|---|---------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Componente 2. Gasto e inversión para la transformación digital del Estado | | | | | | | |
| 2.1 Valor de inversiones públicas en TIC que hayan sido sujetas a controles de eficiencia | Millones de US\$ | 3 | 8 | 15 | 24 | 35 | 35 |
| Componente 3. Institucionalidad de gobierno digital, datos y ciberseguridad | | | | | | | |
| 3.1 Proyectos internos de la DGD que se encuentran gestionados por la PMO** | Número de proyectos | 5 | 12 | 21 | 32 | 45 | 45 |
| 3.2 Servicios de ciberseguridad que se encuentran en operación** | Número de servicios | 3 | 5 | 7 | 9 | 11 | 11 |

**Productos relacionados con el fortalecimiento de la capacidad institucional

- 1.34 **Evaluación costo efectividad.** Se realizó un análisis económico del proyecto que consistió en un análisis de costo-beneficio ([EEO#1](#)). Los principales beneficios del programa provienen del ahorro generado a: (i) los ciudadanos, debido a la disminución del tiempo y transporte invertido en el intercambio de datos y documentos para la realización de trámites derivados de la interoperabilidad; y (ii) el gobierno, debido a la disminución de gastos en la adquisición y funcionamiento de servicios y herramientas transversales digitales como la gestión documental, la identificación en línea y la firma digital por parte de la administración pública. Los análisis de sensibilidad se basan en tres escenarios (base, conservador y optimista) e indican que en un escenario conservador el Valor Presente Neto del proyecto será de US\$185.813.914, y que, por cada dólar gastado, se obtendrán US\$2,46 con una tasa de retorno interno del 37%.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 **Monto y cronograma de desembolsos.** El monto de la operación será de US\$100 millones, financiados con recursos de Capital Ordinario (CO) del Banco, según desglose detallado en la Tabla 3, y el período de ejecución y desembolso esperado será de cinco años⁸⁹, según detallado en la Tabla 4.
- 2.2 **Justificación del PBR.** El uso del instrumento de PBR en una operación de transformación digital del Estado supone una innovación operativa. La versatilidad del instrumento permite establecer incentivos adicionales para alinear las prioridades de transformación digital en el marco de la LTDE con los objetivos de la operación. El programa se estructura bajo la modalidad de PBR ya que: (i) promoverá la mejora de programas públicos destinados a la transformación digital del Estado, al poner énfasis en la consecución de sus resultados; y (ii) mejorará la capacidad de gestión estratégica de la transformación digital por parte de la DGD, promoviendo buenas prácticas de gobernanza y gestión de proyectos tecnológicos del Estado, como la actualización de normas y procedimientos, introducción de cambios en procesos, y mejora de la eficiencia

⁸⁹ La definición del plazo de desembolsos toma en cuenta los plazos establecidos por la LTDE para el despliegue de las plataformas centralizadas y la materialización de resultados a nivel de OAE, así como la disponibilidad presupuestaria prevista para su implementación.

en el gasto e inversión TIC, un modelo coordinado y con un enfoque estratégico enmarcado en la estrategia de gobierno. Además, los componentes cumplen con los requisitos previstos en la política del instrumento PBR (GN-2869-10) y las directrices operativas para procesar un PBR (GN-2869-3): (i) impulsará el Programa de Gobierno Digital de SEGPRES, el Programa DIPRES del MH; (ii) promoverá el uso de los sistemas fiduciarios del Organismo Ejecutor (OE) compatibles con los principios y buenas prácticas para el uso de un PBR; y (iii) el análisis institucional preliminar del OE muestra que tiene sistemas gerenciales para garantizar la buena ejecución técnica y fiduciaria del programa.

Tabla 3. Costos estimados del programa (US\$ millones)⁹⁰

| Componentes | BID (CO) | % |
|--|---------------|------------|
| Componente 1. Servicios digitales con enfoque ciudadano | 58,00 | 58 |
| Plataformas transversales | 40,00 | 40 |
| Programas de habilitación, adopción y aceleración digital | 8,00 | 8 |
| Plataforma integrada de servicios digitales | 10,00 | 10 |
| Componente 2. Gasto e inversión para la transformación digital del Estado | 35,00 | 35 |
| Proyectos estratégicos de inversión pública | 35,00 | 35 |
| Componente 3. Institucionalidad de gobierno digital, datos y ciberseguridad | 7,00 | 7 |
| Institucionalidad | 3,80 | 3,8 |
| Gestión de datos | 0,50 | 0,5 |
| Ciberseguridad | 2,70 | 2,7 |
| Total | 100,00 | 100 |

Tabla 4. Cronograma y tramos de desembolsos del programa (US\$ millones)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| BID (Total) | 11,24 | 16,32 | 20,39 | 25,15 | 26,90 | 100 |
| % | 11,24 | 16,32 | 20,39 | 25,15 | 26,90 | 100 |

B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (GN-2965-23), la operación fue clasificada como Categoría “C”, ya que se espera que cause impactos ambientales negativos mínimos o nulos.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.4 El Banco ha determinado que los Sistemas Nacionales (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna de Gobierno y Auditoría Externa), así como el sistema nacional de compras de Chile son aceptables para ser utilizados en operaciones financiadas por el BID. El resultado del análisis de capacidad institucional del OE ha confirmado que cuenta con los instrumentos de gestión financiera, de adquisiciones, y sistemas de control necesarios, y con una capacidad institucional con un grado de desarrollo satisfactorio. Se evidencian dos riesgos fiduciarios medio-altos: (i) uno de procesos internos sobre ejecución vinculado a que, si la división de administración general de SEGPRES no cuenta con procedimientos formales relativos a la confección de herramientas de planificación de desembolsos y control contable, pueden producirse errores en las presentaciones de informes, afectando la rendición de cuentas del programa, cuya

⁹⁰ El EEO#7 ha sido realizado durante la preparación del programa, con el único fin de cuantificar el adecuado monto a desembolsar por cada indicador vinculado a desembolsos, y no implica que el OE deba mantener esa estructura de costos para la consecución de los objetivos del programa.

medida de mitigación es que se deberá incorporar en el Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)) procedimientos relativos a los aspectos financieros específicos del proyecto; y (ii) uno de gobernanza, dado que si no existen mecanismos sólidos de coordinación interinstitucional específica para la gestión técnica del Componente 2 del programa, podrían producirse demoras significativas por la falta de articulación entre los actores, afectando el logro de resultados de dicho componente. Para mitigarlo, se incluirá en el [ROP](#) los mecanismos de articulación entre las diversas dependencias para la ejecución del programa.

D. Otros riesgos y temas clave

- 2.5 **Riesgos.** La evaluación de riesgos identificó como riesgo medio-alto, de diseño técnico, que si la DGD no cuenta con procedimientos para gestionar los proyectos en el ámbito técnico podría disminuir la calidad de proyectos resultados afectándose la reputación del programa. Se mitigará al confeccionar e implementar procedimientos para gestionar la calidad técnica e incluirlos en el [ROP](#).
- 2.6 **Sostenibilidad.** Las intervenciones propuestas contribuyen a las estrategias que está implementando el Gobierno de Chile para modernizar la gestión pública garantizando su sostenibilidad. Además, los flujos presupuestarios de los próximos años se encuentran asegurados en la medida que el instrumento de PBR promueve programas de gobierno ya existentes en las partidas presupuestarias de SEGPRES y el Ministerio de Hacienda, lo que permitirá la sostenibilidad de las actividades propuestas en la operación, más allá del fin de su ejecución. Asimismo, el fortalecimiento institucional de la DGD, durante la ejecución de la operación, dará sostenibilidad a las acciones del programa, en cuanto le otorgará más y mejores herramientas para implementar la LTDE. Finalmente, las acciones contempladas bajo este programa se enmarcan bajo el marco institucional y estratégico del país (¶1.3), y las lecciones aprendidas incorporadas en el diseño del programa permitirán gestionar de manera eficiente los recursos para el alcance de los resultados en el largo plazo.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor.** El prestatario será la República de Chile y el OE será el prestatario, a través de la DGD, dependiente de SEGPRES. La DGD será responsable de la coordinación del programa⁹¹ y junto con la División de Administración General de la SEGPRES, estará a cargo de la gestión financiera. Específicamente para la ejecución del Componente 2, se constituirá un Comité Estratégico compuesto por la División de Tecnologías de la Información de DIPRES; la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda y

⁹¹ A nivel de componentes, el Área de Productos y Servicios Digitales y el Área de Coordinación Institucional y Adopción Digital de la DGD, estarán a cargo de la ejecución del Componente 1; el Área de Administración y Finanzas de la DGD, estará a cargo de la ejecución del Componente 2, y coordinará técnicamente con la División de Tecnologías de la Información de DIPRES; y el Área de Políticas y Estudios, el Área de Gobernanza de Datos, y el Área de Ciberseguridad de la DGD, estarán a cargo de la ejecución de las actividades del Componente 3.

la DGD, el cual asesorará, apoyará y validará las actividades, productos y resultados relacionados con EvalTIC en el marco del programa. Los detalles del mecanismo de ejecución del programa estarán señalados en el [ROP](#).

- 3.2 La DGD en su rol de dirección y coordinación del programa tendrá como responsabilidades: (i) coordinar la ejecución, y llevar adelante la relación y comunicación formal con el Banco; (ii) confeccionar informes de cumplimiento de resultados; (iii) elaborar y presentar al banco solicitudes de desembolso; (iv) elaborar informes financieros para su presentación ante la entidad de auditoría independiente, de acuerdo a lo establecido en el contrato de préstamo, y ante el Banco; y (v) realizar actividades de monitoreo, incluyendo la elaboración de los Informes Semestrales del programa.
- 3.3 **Capacidades institucionales.** En cumplimiento con la política del instrumento PBR (GN-2869-10) se han analizado las capacidades institucionales, financieras, de adquisiciones y de integridad del OE. Se confirmó que cuenta con la capacidad institucional suficiente para la ejecución del programa y para alcanzar los objetivos del PBR. La DGD cuenta con experiencia en la implementación de operaciones con el BID, y el conocimiento para gestionar técnicamente los programas de manera satisfactoria. Se identificaron las siguientes acciones de mejora: (i) capacitar el equipo del OE sobre los aspectos de monitoreo, financieros e interinstitucionales; y (ii) incorporar en el [ROP](#) protocolos de coordinación interinstitucional relativos a la ejecución del Componente 2 del programa; procedimientos relativos a los roles y responsabilidades de cada actor, procedimientos para los aspectos financieros, administrativos, y técnicos del programa.
- 3.4 **Mecanismo de desembolsos.** Para la tramitación de desembolsos se seguirá el siguiente procedimiento: (i) el OE realizará un informe de avance de la ejecución del programa y de los indicadores de resultado que se utilizarán para los desembolsos y lo remitirá para la verificación externa de resultados que analizará el cumplimiento de los mismos con base en el protocolo establecido en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)); (ii) evaluadores externos independientes verificarán el cumplimiento de los resultados, en los tiempos que se acuerden en sus términos de referencia; y (iii) una vez verificado el cumplimiento de los resultados de desembolso, el OE remitirá al Banco la solicitud de desembolso correspondiente. El Banco desembolsará el monto correspondiente a cada indicador, si y solo si el resultado de la verificación externa arroja que el valor del indicador en cuestión es igual o mayor que la meta establecida. En caso de que sea inferior, se desembolsará en proporción al alcance de la meta. Los saldos no utilizados podrán reprogramarse en los desembolsos sucesivos.
- 3.5 **Verificación externa de resultados.** Será realizada por una firma o un equipo de consultores especializados que actuará como evaluadora externa independiente del cumplimiento de los resultados (Verificador Independiente). Además de verificar resultados en anticipación a cada desembolso, deberá revisar progresos y entregar recomendaciones para resolver eventuales desvíos en el logro de los resultados. La verificación del logro de los resultados se concentrará en: (i) emitir opinión acerca de la exactitud, confiabilidad, validez y consistencia de la información correspondiente a los resultados; y (ii) determinar el valor de los indicadores de resultados establecidos en cada desembolso. El equipo deberá

- poseer experiencia en monitoreo de proyectos, en el manejo de indicadores de resultados y en evaluación de la confiabilidad de sus métodos para producirlos. Los términos de referencia de esta contratación serán previamente acordados con el Banco y esta contratación será financiada con recursos de la cooperación técnica de apoyo a la operación “Apoyo a la Agenda de Gobierno Abierto y Digital de Chile”, así como de recursos del Banco para la supervisión de la operación de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Política de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15) y de conformidad con la Política aplicable al instrumento (GN-2869-10).
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: que el Prestatario, por intermedio del OE, presente evidencia de: (i) la designación o contratación, según corresponda, del coordinador, y al menos un especialista técnico/operativo o fiduciario del OE; (ii) la aprobación y entrada en vigencia del [ROP](#), de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco; y (iii) la contratación del verificador independiente que será responsable de la verificación externa de resultados, de conformidad con los términos de referencia previamente acordados con el Banco.** La condición (i) se justifica por ser fundamental para asegurar la ejecución, la formalización en el OE de un equipo con la debida experiencia en los procesos operativos y fiduciarios del programa. La condición (ii) permite garantizar que el OE cuente con una reglamentación detallada que establezca los lineamientos necesarios para una ejecución exitosa. La condición (iii) es requisito de la Política GN-2869-10 para llevar a cabo la verificación de los resultados que corresponde bajo el instrumento PBR.
- 3.7 **Reglamento Operativo del Programa.** Este documento detallará la estrategia y mecanismos de ejecución del PBR, cuando menos: (i) Matriz de Resultados y Productos; (ii) Matriz de Indicadores para Desembolso; (iii) términos de referencia para la contratación del verificador independiente y de la auditoría financiera; (iv) esquema organizacional del programa; (v) arreglos técnicos y operativos para su ejecución; (vi) roles y responsabilidades específicos de la DGD, las áreas que actuarán en el programa, y el Comité Estratégico del Componente 2; (vii) esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; y (viii) descripción detallada de los indicadores de resultados y sus protocolos de verificación. El [ROP](#) incluye los criterios para la verificación externa de resultados del programa y un anexo de Riesgo de Integridad e Impacto Reputacional.
- 3.8 **Financiamiento retroactivo de resultados.** Se prevé el financiamiento retroactivo de resultados ya alcanzados por el Prestatario entre la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (22 de noviembre de 2022) hasta la fecha de elegibilidad del préstamo, por un monto equivalente de hasta 15% del monto del programa (US\$15 millones), siempre que los gastos relacionados al alcance de estos resultados sean elegibles dentro del proyecto y sean atribuibles a la consecución de los resultados de desarrollo, los cuales serán sujetos a una evaluación externa independiente. El monto a desembolsar debido a resultados alcanzados previo a la elegibilidad estará asociado a los indicadores vinculados a desembolso 1.1; 3.1; y 3.2 (ver Tabla 2).
- 3.9 **Auditoría.** La auditoría externa será realizada por una entidad de auditoría independiente aceptable para el Banco, incluyendo la Contraloría General de la

República. Dentro de los 180 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal del Programa, y durante el plazo para desembolsos del Préstamo, deberá presentar los Informes Financieros Auditados (IFA) del programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 180 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del Préstamo. El OE preparará los IFA del Proyecto. Los IFA finales incluirán un análisis de las posibles diferencias entre los costos reales del programa y los montos desembolsados.

- 3.10 **Adquisiciones.** Con base en la evaluación correspondiente, se usarán los sistemas de adquisiciones y contrataciones propios del OE. El sistema de adquisiciones del OE fue evaluado por el Banco y es considerado compatible con los principios, prácticas y estándares aceptados internacionalmente para todos los métodos de adquisición, y con posibilidad de participación de oferentes de todos los países. El mismo será utilizado para la adquisición de bienes, servicios de consultoría (firmas e individuos), obras y servicios distintos a consultoría. La contratación del verificador independiente será llevada a cabo de acuerdo con lo estipulado en la Política de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-15).

B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados

- 3.11 **Monitoreo.** El monitoreo del programa se realizará a través de la verificación del cumplimiento de las metas asociadas a indicadores de resultado para desembolso descritas anteriormente (¶1.33). El seguimiento de las actividades previstas en el programa se hará mediante informes semestrales de progreso del OE y presentados dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre ([PME](#)).
- 3.12 **Evaluación.** Para evaluar los resultados del programa se realizará una evaluación final que dará cuenta de la evolución de los indicadores como respuesta a la implementación del programa propuesto en sus distintos componentes. Para los indicadores de resultado la evaluación estará basada en una metodología mixta que incluirá: (i) una evaluación antes y después de los indicadores de resultado; (ii) una evaluación económica ex post; (iii) un análisis cuanti-cualitativo sobre el nuevo proceso de EvalTIC; y (iv) una evaluación de impacto de la plataforma Clave Única, con el fin de generar conocimiento sobre la mejor forma de promover la adquisición y uso de este instrumento de identidad digital y el impacto de su adquisición en el acceso a servicios públicos. Los detalles de esta estrategia se encuentran en el [PME](#). Estos análisis se reflejarán además en el Informe de Terminación de Proyecto que elaborará el Banco.

| Matriz de Efectividad en el Desarrollo | | |
|---|-----------|---|
| Resumen | | CH-L1169 |
| I. Prioridades corporativas y del país | | |
| 1. Prioridades Estratégicas del Grupo BID e Indicadores del CRF | | |
| Retos Regionales y Temas Transversales | | -Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho |
| Nivel 2 del CRF: Contribuciones del Grupo BID a los Resultados de Desarrollo | | -Instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas (#) |
| 2. Objetivos de desarrollo del país | | |
| Matriz de resultados de la estrategia de país | GN-3140-3 | Fortalecimiento de la eficiencia y de la calidad de las instituciones chilenas |
| Matriz de resultados del programa de país | GN-3154-1 | La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2023. |
| Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país) | | |
| II. Development Outcomes - Evaluability | | Evaluable |
| 3. Evaluación basada en pruebas y solución | | 7.6 |
| 3.1 Diagnóstico del Programa | | 1.4 |
| 3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas | | 3.5 |
| 3.3 Calidad de la Matriz de Resultados | | 2.7 |
| 4. Análisis económico ex ante | | 10.0 |
| 4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE | | 1.5 |
| 4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados | | 3.0 |
| 4.3 Supuestos Razonables | | 2.5 |
| 4.4 Análisis de Sensibilidad | | 2.0 |
| 4.5 Consistencia con la matriz de resultados | | 1.0 |
| 5. Evaluación y seguimiento | | 7.8 |
| 5.1 Mecanismos de Monitoreo | | 2.8 |
| 5.2 Plan de Evaluación | | 4.9 |
| III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación | | |
| Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad | | Medio Alto |
| Clasificación de los riesgos ambientales y sociales | | C |
| IV. Función del BID - Adicionalidad | | |
| El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales | | |
| Fiduciarios (criterios de VPC/FMP) | Si | Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional. |
| No-Fiduciarios | | |
| La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones: | | |
| Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto | Si | Se aprobó el subproyecto "Apoyo a la transformación digital del sector público con enfoque ciudadano en Chile" (ICS10) por US\$180.000, bajo la TC Regional ATN/FG-18691-RG, cuyo objetivo es apoyar el proceso de transformación digital del Estado de Chile para que las instituciones públicas respondan de manera más equitativa, abierta, efectiva y eficiente a las necesidades de la ciudadanía. Además, se encuentra en preparación la CT CH-T1271 por US\$500.000. |

Nota de Evaluabilidad (CH-L1169) Programa de Apoyo a la Agenda de Gobierno Digital de Chile

El objetivo general de desarrollo del proyecto es incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos de desarrollo específicos son: (i) aumentar la adopción de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano; y (ii) mejorar la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC para la transformación digital del Estado.

En el diagnóstico se identifican tres problemas centrales: la falta de digitalización de trámites de las instituciones públicas, la falta de eficiencia y calidad de los trámites ya digitalizados, y la heterogeneidad en el grado de acceso a estos mismos. Para abordar de manera integral estos determinantes, el programa contempla un conjunto de intervenciones. Primero, el programa buscará acelerar el desarrollo y despliegue de plataformas transversales y servicios digitales centralizados del Estado para los OAE y los ciudadanos, y promover su adopción con un refuerzo del acompañamiento técnico prestado por la DGD. Segundo, el programa busca mejorar la relevancia y calidad de los proyectos de inversión TIC que son aprobados y financiados por el Estado. Para este fin, el programa modernizará el sistema EvalTIC de la DIPRES, e implementará un esquema de financiamiento, monitoreo y acompañamiento técnico para mejorar su desempeño, obteniendo retroalimentación para el rediseño de políticas públicas TIC basadas en evidencia. Finalmente, el programa prevé actividades para fortalecer las capacidades institucionales de la DGD para liderar la transformación digital del Estado.

Un análisis de costo-beneficio ex ante se completó como parte del análisis económico. Los principales beneficios del programa provienen del ahorro generado a: (i) los ciudadanos, debido a la disminución del tiempo y transporte invertido en el intercambio de datos y documentos para la realización de trámites derivados de la interoperabilidad; y (ii) el gobierno, debido a la disminución de gastos en la adquisición y funcionamiento de servicios y herramientas transversales digitales como la gestión documental, la identificación en línea y la firma digital por parte de la administración pública. Los análisis de sensibilidad indican que en un escenario conservador el Valor Presente Neto del proyecto será de US\$185.813.914, y que, por cada dólar gastado, se obtendrán US\$2,46 con una tasa de retorno interno del 37%.

El monitoreo del programa se basa en reportes de la DGD. El PME incluye una evaluación de impacto de la plataforma Clave Única, con el fin de generar conocimiento sobre la mejor forma de promover el uso de este instrumento y conocer los efectos en cuanto a tiempos, costos y percepción en trámites para usuarios. Para tal propósito se implementará un diseño experimental usando el método aleatorio. El resto de los indicadores de resultado se medirán por un análisis de antes y después. Actualmente existen como riesgo medio-alto la falta de un procedimiento por parte de la DGD de gestionar proyectos con una alta calidad técnica. El proyecto implementará un reglamento operativo para mitigar ese riesgo.

MATRIZ DE RESULTADOS

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo del proyecto: | El objetivo general de desarrollo es incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos específicos de desarrollo son: (i) aumentar la adopción de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano; y (ii) mejorar la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC para la Transformación Digital del Estado. |
|-------------------------------|--|

OBJETIVO GENERAL DE DESARROLLO

| Indicadores | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año Línea de Base | Año Esperado para el Logro | Meta | Medios de Verificación | Comentarios |
|--|------------------|------------------------|-------------------|----------------------------|-------------|---|-------------------------|
| Objetivo general de desarrollo: incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios ciudadanos, a través de la transformación digital del Estado. | | | | | | | |
| 1.1. Eficiencia. Ahorro ciudadano acumulado gracias a la interoperabilidad | US\$ | 181.424.025 | 2022 | 2027 | 233.968.778 | Reporte DGD | Ver PME |
| 1.2. Equidad. Uso de servicios digitales de ciudadanos fuera de la Región Metropolitana | Porcentaje | 38% | 2022 | 2027 | 44% | Reporte DGD (información <i>Dashboard</i> Plataforma Clave Única) | Ver PME |

OBJETIVOS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS

| Indicadores de Resultado | Unidad de Medida | Valor Línea de Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Fin del Proyecto | Medios de Verificación | Indicador para Desembolso (si/no) | Comentarios |
|--|-----------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|------------------|---|-----------------------------------|-------------------------|
| Objetivo específico de desarrollo 1: Aumentar la adopción de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano | | | | | | | | | | | |
| 1.1. OAE que hayan habilitado plataformas de gobierno digital de la DGD | Porcentaje | 41% | 45% | 55% | 65% | 73% | 80% | 80% | Datos de número OAE usuarios de plataformas | Sí | Ver PME |
| 1.2. Solicitudes de OAE que | Número de solicitudes | 4.445 | 9.698 | 16.101 | 23.440 | 33.658 | 43.876 | 43.876 | Nº Tickets en | No | Ver PME |

| Indicadores de Resultado | Unidad de Medida | Valor Línea de Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Fin del Proyecto | Medios de Verificación | Indicador para Desembolso (si/no) | Comentarios |
|--|---------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|--|-----------------------------------|---|
| hayan recibido servicios de apoyo de la DGD para la transformación digital ¹ | | | | | | | | | plataforma DGD de atención de instituciones (<i>Freshdesk</i> / otra) | | |
| 1.3 Mujeres que trabajan en la DGD | Porcentaje | 37% | 39% | 40% | 42% | 43% | 45% | 45% | Sitio <i>web</i> de transparencia pública de la SEGPRES | No | Pro-género Ver PME |
| 1.4 OAE que hayan incorporado nuevas funcionalidades de equidad y accesibilidad para personas con discapacidad en sus sitios <i>web</i> | Porcentaje | 0% | 0% | 10% | 15% | 20% | 25% | 25% | Informe de la DGD | No | Pro-diversidad Ver PME |
| Objetivo específico de desarrollo 2: Mejorar la eficiencia del gasto e inversión pública en TIC para la transformación digital del Estado | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Valor de inversiones públicas en TIC que hayan sido sujetas a controles de eficiencia | Monto en millones de US\$ | 0 | 3 | 8 | 15 | 24 | 35 | 35 | Datos de plataforma EvalTIC e Informe de la DGD | Sí | Ver PME |

¹ El objetivo es mantener una tasa de respuesta del 95% en el contexto previsto de un crecimiento importante de la demanda de los servicios de la DGD por parte de los OAE.

| Indicadores de Resultado | Unidad de Medida | Valor Línea de Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Fin del Proyecto | Medios de Verificación | Indicador para Desembolso (si/no) | Comentarios |
|--|------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 2.2. Proyectos aprobados por EvalTIC alineados con la LTDE | Porcentaje | 23% | 25% | 30% | 35% | 40% | 50% | 50% | Datos de plataforma EvalTIC | No | Ver PME |

INDICADORES PARA DESEMBOLSOS²

| Indicador | Unidad de Medida | Línea de Base | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | | Fin del Proyecto | |
|---|------------------|---------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|
| | | | Meta | Monto Asociado (Millones US\$) | Meta | Monto Asociado (Millones US\$) |
| 1.1 OAE que hayan habilitado plataformas de gobierno digital de la DGD ³ | Porcentaje | 41% | 45% | 7,57 | 55% | 10,37 | 65% | 12,05 | 73% | 14,40 | 80% | 13,73 | 80% | 58,12 |
| 2.1. Valor de inversiones públicas en TIC que hayan sido sujetas a | Millones de US\$ | 0 | 3 | 3 | 8 | 5 | 15 | 7 | 24 | 9 | 35 | 11 | 35 | 35 |

² Las metas de los indicadores son acumulativas.

³ Los OAE que serán objeto de este indicador se encuentran mencionadas y definidas en el Protocolo de Verificación de este indicador incluido en el [PME](#). La asignación de recursos responde a una lógica tradicional de ejecución de proyectos tecnológicos, mediante la cual se incurre en mayores gastos durante una etapa temprana, los cuales se van estabilizando durante la implementación debido al aprovechamiento de economías de escala (por ejemplo, mientras más OAE adoptan plataformas digitales de la DGD, el costo unitario de los servicios *cloud* disminuye) y de arrastre (por ejemplo, se requieren menos recursos para asegurar la adopción de las plataformas digitales en hospitales públicos si el Servicio de Salud del que dependen ya las adoptó).

| Indicador | Unidad de Medida | Línea de Base | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | | Fin del Proyecto | |
|--|---------------------|---------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|
| | | | Meta | Monto Asociado (Millones US\$) | Meta | Monto Asociado (Millones US\$) |
| controles de eficiencia | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Proyectos internos de la DGD que se encuentran gestionados por PMO** | Número de proyectos | 0 | 5 | 0,25 | 12 | 0,39 | 21 | 0,55 | 32 | 0,74 | 45 | 0,96 | 45 | 2,89 |
| 3.2. Servicios de ciberseguridad que se encuentran en operación** | Número de servicios | 1 | 3 | 0,42 | 5 | 0,56 | 7 | 0,79 | 9 | 1,01 | 11 | 1,21 | 11 | 3,98 |
| Total | | | | 11,24 | | 16,32 | | 20,39 | | 25,15 | | 26,90 | | 100 |
| ** Productos relacionados con el fortalecimiento de capacidad institucional. | | | | | | | | | | | | | | |

Protocolo de Verificación de Indicadores para el Desembolso: Ver [PME](#).

País: Chile

División: IFD/ICS

No. de operación: CH-L1169

Año: 2023

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

Organismo Ejecutor (OE): El prestatario, a través de la División de Gobierno Digital (DGD) dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES)

Nombre de la Operación: Programa de Apoyo a la Agenda de Gobierno Digital de Chile

I. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

1. Uso de sistema de país en la operación¹

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

2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Particularidades de la ejecución fiduciaria | El prestatario será la República de Chile y el OE será el prestatario, a través de la DGD, dependiente de SEGPRES. La DGD será responsable de la coordinación del programa y junto con la División de Administración General de la SEGPRES, estará a cargo de la gestión financiera. Específicamente para la ejecución del Componente 2, se constituirá un Comité Estratégico compuesto por DIPRES; la Secretaría de Modernización del Estado y la DGD, el cual asesorará, apoyará y validará las actividades, productos y resultados relacionados con EvalTIC en el marco del programa. En el marco del Comité Estratégico, DIPRES contribuirá en el monitoreo del desempeño de los proyectos TIC del Componente 2 brindando la información sobre el avance financiero de los proyectos. Adicionalmente se prevén mecanismos de apoyo no reembolsables a los OAE, cuyos detalles en caso de su puesta en operación serán incluidos en el ROP . |
|-------------------------------------|---|---|

3. Capacidad fiduciaria

| | |
|-----------------------------|---|
| Capacidad fiduciaria del OE | El OE trabaja dentro del Sistema de Administración Financiera Pública (SAFP), utilizando el SIGFE para presupuesto, contabilidad y pagos. Asimismo, tiene una Unidad de Auditoría Interna y es fiscalizado por la Contraloría General de la República (CGR). El Banco ha determinado que los Sistemas Nacionales (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna de Gobierno (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y Auditoría Externa (CGR)), así como el sistema nacional de compras de Chile son aceptables para ser utilizados en las operaciones del Banco. |
|-----------------------------|---|

¹ Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad podría ser aplicable a la operación, de acuerdo con los términos de la validación del Banco.

| | |
|--|--|
| | Se aplicó un análisis de la capacidad institucional al OE y se confirmó que cuenta con una capacidad institucional de desarrollo satisfactorio para la ejecución del programa y para alcanzar los objetivos del PBR. |
|--|--|

4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

| Taxonomía del Riesgo | Riesgo | Nivel de Riesgo | Respuesta al Riesgo |
|-----------------------------|---|------------------------|--|
| Procesos internos | Si la División de Administración General de SEGPRES no cuenta con procedimientos formales relativos a la confección de herramientas de planificación de desembolsos y control contable, pueden producirse errores en las presentaciones de informes, afectando la rendición de cuentas del programa. | Medio-Alto | Se deberá incluir en el ROP los procedimientos relativos a los aspectos financieros específicos del proyecto. |
| Recursos humanos | Si SEGPRES no cuenta con el personal capacitado a los efectos de presentar los informes pertinentes para la verificación independiente y Estados Financieros de programa, habría retrasos en la elaboración de reportes, generando demoras en los plazos de desembolso previstos y en el seguimiento de la ejecución de gastos de la operación. | Medio-Bajo | El Banco proveerá capacitación para fortalecer los equipos de SEGPRES en la preparación de los informes pertinentes del programa. |
| Sistemas de gobernanza | Si no existen mecanismos de coordinación interinstitucional específica para la gestión técnica del Componente 2 del programa (EVALTIC), podrían producirse demoras significativas por la falta de articulación entre los actores, afectando el logro de resultados de dicho componente. | Medio-Alto | Se deberá incluir en el ROP mecanismos de articulación (diagramas) entre las diversas dependencias para la ejecución del programa. |

5. Políticas y Guías aplicables a la operación: N/A.

6. Excepciones a Políticas y Guías: N/A.

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

Tasa de Cambio: Para efectos de lo estipulado en el Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la indicada en el inciso (b)(ii) de dicho Artículo. Para dichos efectos, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio del primer día hábil del mes del pago en que el prestatario, el OE o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario.

Tipo de Auditoría: Se requerirá la presentación de IFA dentro de los siguientes 180 días del cierre del ejercicio fiscal, y durante el plazo para desembolsos del préstamo. El último informe será presentado dentro de los 180 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo, e incluirá un análisis de las posibles diferencias entre los costos reales del programa y los montos desembolsados. Los términos de referencia deben ser acordados con el Banco y los auditores independientes deberán ser aceptables para el Banco.

Financiamiento Retroactivo de Resultados: Se prevé el financiamiento retroactivo de resultados ya alcanzados por el Prestatario entre la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto (22 de noviembre de 2022) hasta la fecha de elegibilidad del préstamo, por un monto equivalente de hasta 15% del monto del programa (US\$15 millones), siempre que los gastos relacionados al alcance de estos resultados sean elegibles dentro del proyecto y sean atribuibles a la consecución de los resultados de desarrollo, los cuales serán sujetos a una evaluación externa independiente. El monto a desembolsar debido a resultados alcanzados previo a la elegibilidad estará asociado a los indicadores vinculados a desembolso 1.1; 3.1; y 3.2.

III. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE ADQUISICIONES

| | | |
|-------------------------------------|----------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Uso de Sistemas Nacionales | Al tratarse de un PBR, de conformidad con lo establecido en las Directrices para procesar préstamos del Banco con Garantía Soberana en los Resultados (GN-2869-3), con base a la evaluación correspondiente, en los PBR se usarán los sistemas de adquisiciones y contrataciones propios del OE basadas en la ley nacional de compras de la República de Chile. El sistema de adquisiciones del OE fue evaluado por el Banco a través de un MAPS, base técnica que luego permitió apoyar el ejercicio de validación del sistema nacional de compras para uso a través del documento GN-2642-1, del 8 de diciembre 2011, considerándose compatible con los principios, prácticas y estándares aceptados internacionalmente para todos los métodos de adquisición, y con posibilidad de participación de oferentes de todos los países, el mismo será utilizado para la adquisición de: bienes, servicios distintos de consultoría y consultoría (firmas e individuos). |
|-------------------------------------|----------------------------|---|

IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

| | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Programación y Presupuesto | El presupuesto del OE es parte del presupuesto del Sector Público, definido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (DL N°1263/75). El MH a través de la DIPRES es responsable de preparar el presupuesto del sector público. Debido a la interrelación de los sistemas presupuestarios, las operaciones de Préstamos deben ser incluidas en el presupuesto del sector público para acceder a los recursos (financiamiento y aporte local), por lo que no se anticipan dificultades en el uso del sistema presupuestario que afecten la ejecución del proyecto. No obstante, cualquier operación de préstamo deberá ajustarse al marco de gastos del presupuesto del sector público. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Tesorería y Gestión de Desembolsos | Para la ejecución del programa, el OE utilizará recursos provenientes del aporte fiscal, luego gestionará los reembolsos con base en la matriz de desembolsos del programa, a partir de la verificación independiente de los resultados alcanzados. Los recursos del financiamiento serán depositados en la cuenta en dólares que la Tesorería General de la República mantiene en el Banco Central, siempre y cuando sean desembolsos asociados a resultados. Los pagos originados por la ejecución del programa son efectuados directamente por la Tesorería General de la República a través de la Cuenta Única Fiscal. Se deberá garantizar que los sistemas contables permitan un seguimiento de los ingresos y gastos. No se prevé desembolso inicial. No se requerirá que el OE presente, junto con la |

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| | | solicitud de desembolso, una justificación de gastos, así como tampoco la documentación de respaldo de los gastos efectuados para lograr los resultados, pero dicho organismo deberá mantener la documentación mencionada como parte de los sistemas administrativos, de control interno, adquisiciones y contabilidad adecuados que aseguren la emisión oportuna de los informes financieros del proyecto, los que serán auditados anualmente. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes | <p>Las normas específicas de contabilidad que se seguirán son las NICSP-CGR Chile establecidas mediante la resolución CGR No. 16 de 2015.</p> <p>Se dará apertura en SIGFE a las Unidades Transaccionales para operaciones con organismos internacionales pertinentes. Los planes de cuentas se basan en el plan de cuentas del sector público, establecido por la CGR. Se deberá garantizar que el sistema contable permita un seguimiento adecuado de los ingresos y gastos del programa.</p> <p>Como complemento a las políticas y guías aplicables a la operación se utilizará el ROP con la definición documentada de flujos de trabajo y controles internos.</p> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Control Interno y Auditoría Interna | El sistema de control interno descansa en el plan organizacional, en planes estratégicos y procedimientos, aprobados por el CAIGG, en normas administrativas de ética y probidad. depende directamente de la máxima autoridad del Ministerio. Se desarrollan planes anuales de acuerdo a las instrucciones establecidas por el CAIGG. La Unidad de Auditoría Interna hará seguimiento a las observaciones de control interno que realicen los auditores externos del programa, y validará las respuestas a observaciones de auditores. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Control Externo e Informes Financieros | El OE utilizará auditores independientes aceptables al Banco, incluyendo a la CGR. Dentro de los 180 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal del programa, y durante el plazo para desembolsos del préstamo, deberá presentar los IFA del programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 180 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo. El OE, junto a la DAG (División de Administración General), preparará los Informes Financieros del proyecto. Los IFA finales incluirán un análisis de las posibles diferencias entre los costos reales del programa y los montos desembolsados. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Supervisión Financiera de la Operación | El plan de supervisión financiera considera la participación en las sesiones de seguimiento periódico a la matriz de riesgos del programa, la revisión del informe de auditoría anual que podría derivar en la realización de visitas in situ para actualizar el conocimiento de los sistemas internos institucionales. |

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-__/_/23

Chile. Préstamo ____/OC-CH a la República de Chile. Programa de Apoyo a la Agenda de Gobierno Digital de Chile

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Chile, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Apoyo a la Agenda de Gobierno Digital de Chile. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$100.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ____ de ____ de 2023)