

REPUBLICA DOMINICANA

DISEÑAR Y DEFINIR LA GOBERNANZA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA Y MODERNIZAR LAS ESTRUCTURAS DE DEPARTAMENTOS DE TI

(DR-T1352)

DOCUMENTO DEL PROYECTO

Este documento fue preparado por el equipo del Proyecto conformado por: Líder del Equipo del Proyecto: Hernandez Carrion, Jose Luis (IFD/ICS); Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto: N/A; Abogado: Barragan Crespo, Enrique Ignacio (LEG/SGO); Miembros del Equipo: Aquino Nova, Arisleidy (IFD/ICS); Arisi, Diego (IFD/ICS); Bueno Londono Daniela (IFD/ICS); Gonzalez Martinez, Carolina (TTD/TTR); Paredes Torres, Antonio Manuel (IFD/ICS); Pflucker Romero, Carol Antonella (IFD/ICS); Rojas Gonzalez, Sonia Amalia (IFD/ICS); Vieyra, Juan Cruz (IFD/ICS).

REPUBLICA DOMINICANA DISEÑAR Y DEFINIR LA GOBERNANZA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA Y MODERNIZAR LAS ESTRUCTURAS DE DEPARTAMENTOS DE TI DR-T1352		
RESUMEN DEL PROYECTO		
Tipo de Operación:	Cooperación Técnica	
Sector:	REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	
Subsector:	GOBIERNO EN LÍNEA	
Taxonomía de la CT:	Apoyo al Cliente	
Número de Proyecto de la Taxonomía de Apoyo Operacional:	N/A	
Unidad Técnica Responsable:	IFD/ICS-División de Capacidad Institucional del Estado	
Unidad Responsable del Desembolso (UDR):	CID/CDR-Rep República Dominicana	
Agencia Ejecutora:	Inter-American Development Bank	
OBJETIVO DEL PROYECTO		
El objetivo general de esta Cooperación Técnica (CT) es apoyar al Gobierno de República Dominicana a mejorar la organización y los instrumentos operativos de la Administración Digital. Este objetivo se logrará a través del (i) diseño institucional y definición de las funciones, de un órgano de gobernanza de la transformación digital del sector público nacional, en el cual estén representados todos los Ministerios y organismos relevantes en la materia, y (ii) la optimización y adecuación de los departamentos de tecnologías de la información.		
INFORMACIÓN FINANCIERA		
Tipo de Financiamiento	Fondo	Monto en US\$
TCN - No Reembolsable	P3A - OC SDP Pilar 3- Capacidad Institucional, Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana	125.000
Financiamiento Total		125.000
Financiamiento de Contrapartida		0
Presupuesto Total del Proyecto		125.000
Donantes:	N/A	
Periodo de Desembolso:	36 meses	
Periodo de Ejecución:	36 meses	
INFORMACIÓN FINANCIERA ADICIONAL		
N/A		

I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

1.1 **Diagnóstico.** La Administración Pública de la República Dominicana ha experimentado avances significativos en su proceso de transformación digital¹, particularmente en la automatización de procesos y la mejora del funcionamiento interno, lo que ha contribuido a incrementos en la eficiencia y en los niveles de satisfacción ciudadana. Asimismo, la adopción progresiva de tecnologías emergentes, como servicios en la nube, aplicaciones digitales y dispositivos inteligentes, ha elevado las expectativas de los ciudadanos en relación con la accesibilidad y calidad de los servicios públicos. No obstante, este avance ha puesto de manifiesto limitaciones estructurales en materia de gobernanza de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En particular, se identifican desafíos asociados a:

- La ausencia de un marco de gobernanza integral y articulado que permita alinear las iniciativas digitales con los objetivos estratégicos del Estado.
- La fragmentación organizativa y operativa de las unidades TIC, lo que puede derivar en duplicidades, ineficiencias y falta de interoperabilidad.
- La insuficiente definición de mecanismos de coordinación interinstitucional, priorización de inversiones y gestión de servicios digitales transversales.
- La necesidad de actualización del marco normativo y de los mecanismos de dirección, especialmente ante la creciente relevancia de la inteligencia artificial y la gobernanza de datos.
- La limitada estandarización en la estructuración y capacidades de los departamentos de tecnologías de la información dentro de los distintos ministerios y organismos.²

Este contexto evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para garantizar una gestión digital coherente, eficiente, segura y centrada en el ciudadano., en línea con los compromisos asumidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y la Agenda Digital 2030 (en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU).

1.2 **Solicitud.** En atención al contexto descrito anteriormente y a los desafíos identificados en materia de gobernanza digital, coordinación institucional y fortalecimiento de las capacidades organizativas de la Administración Pública, el

¹ En términos de infraestructura, servicios disponibles y capital humano, el índice EGDI 2024 de Naciones Unidas ubica al país en el puesto 85 entre 193 naciones, avanzando siete posiciones en dos años. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

² En junio de 2024, el BID financió un estudio precedido por la Guía de Transformación Digital del Gobierno donde se destaca la ausencia de una rectoría clara, una normativa fragmentada e insuficiente y serias dificultades en la captación y retención de talento digital. <https://doi.org/10.18235/0004402>

Ministerio de Administración Pública (MAP) de la República Dominicana ha solicitado el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución de una Asistencia Técnica orientada a fortalecer el marco de gobernanza de la Administración Digital del país. La solicitud responde a la necesidad de avanzar desde una etapa centrada principalmente en la digitalización de procesos y la incorporación de herramientas tecnológicas hacia un modelo integral de gobernanza que permita dirigir, coordinar y gestionar de manera estratégica la transformación digital del sector público. En este sentido, el Gobierno reconoce que la consolidación de una Administración Digital moderna requiere no solo la adopción de tecnologías emergentes, sino también el fortalecimiento de los mecanismos institucionales, normativos y operativos que aseguren la coherencia, sostenibilidad y generación de valor público de las iniciativas digitales desarrolladas por los distintos organismos del Estado. Siguiendo el diagnóstico presentado en los párrafos anteriores, se incorpora la solicitud realizada por el MAP de la República Dominicana a efectos de llevar a cabo la asistencia técnica.

- 1.3 **Objetivo.** El objetivo general de la CT es apoyar al Gobierno de República Dominicana a mejorar la organización y los instrumentos operativos de la Administración Digital. Este objetivo se logrará a través del diseño institucional y definición de las funciones, de un órgano de gobernanza de la transformación digital del sector público nacional, en el cual estén representados todos los Ministerios y organismos relevantes en la materia, así como mediante la optimización y adecuación de los departamentos de tecnologías de la información.
- 1.4 **Complementariedad.** Este proyecto complementa otras intervenciones del Banco en materia de fortalecimiento institucional en República Dominicana, como la DR-T1297 que ha realizado avances en materia de gobernanza regulatoria, promoción de la digitalización y promoción de la seguridad ciudadana y acceso a la justicia. En dicha CT se logró la realización de un diagnóstico de madurez de la interoperabilidad por cada una de las instituciones que se analizaron, así como el establecimiento de los lineamientos generales del esquema de interoperabilidad para cada organismo, se realizaba también una propuesta de modelo de gobernanza. En este caso se trata de fortalecer la gobernanza mediante el diseño de la misma y la creación de sus órganos rectores, la definición de sus funciones, así como la elaboración de una hoja de ruta para su implantación. Por otro lado, se realizará un asesoramiento respecto a la composición de los departamentos TIC en los departamentos involucrados.
- 1.5 **Alineación Estratégica.** Esta CT es consistente con la Estrategia Institucional del Grupo BID para una Mayor Escala e Impacto (CA-631) y los Indicadores de Alineación Estratégica del Marco de Impacto Adicional, concretamente con el objetivo “Impulsar el Crecimiento Regional Sostenible” (GN-3241), ya que al incrementar la gobernanza favorecemos la sostenibilidad del modelo, a la vez que se incrementa la productividad. Por otro lado, se ve favorecida el área de enfoque operativo de “Capacidad Institucional, Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana mediante la reorganización y optimización de los departamentos y sus funciones. En este sentido, la CT se alinea con el indicador que apoya la transformación digital, pues se enfoca en la mejora de la capacidad institucional apoyando al Gobierno de República Dominicana a mejorar la organización y los instrumentos operativos de la Administración Digital.

- 1.6 Asimismo, la CT se alinea con la Estrategia del Grupo BID con República Dominicana 2025-2028 (GN-3294), en sus objetivos de “fortalecer la sostenibilidad fiscal” y el objetivo de “integrar criterios de resiliencia en la inversión pública y mejorar la planificación territorial”. La intervención apoyará el desarrollo de capacidades institucionales, regulatorias y tecnológicas necesarias para avanzar en la implementación de la Agenda Digital 2030, fortalecer la gobernanza de la administración digital, promover la interoperabilidad entre entidades públicas y acelerar la digitalización de trámites y servicios orientados a ciudadanos y empresas. De esta manera, la operación contribuirá a reducir brechas de eficiencia administrativa, fomentar una gestión pública más integrada y centrada en las personas, y consolidar las condiciones necesarias para que la transformación digital se convierta en una palanca efectiva de desarrollo económico, innovación y mejora de la calidad de vida de la población dominicana.
- 1.7 La CT está alineada con el Programa Estratégico para el Desarrollo financiado con Capital Ordinario (OCDP) (GN-2819-25), a través del Pilar 3, Trabajo Operativo y Analítico Central, específicamente en el área de Capacidad Institucional, Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana (P3A). La CT se encuentra plenamente alineada al apoyar el fortalecimiento de las capacidades del Estado Dominicano para liderar y gestionar de manera efectiva su proceso de transformación digital. La operación contribuirá a consolidar los mecanismos de gobernanza, la coordinación y gestión pública, permitiendo una mejor articulación de las políticas digitales, el aprovechamiento estratégico de los datos y la modernización de las estructuras organizativas responsables de la administración digital. Asimismo, promoverá la generación de capacidades técnicas e institucionales sostenibles, favoreciendo una administración pública más eficiente, coordinada y orientada a resultados.

II. COMPONENTES

- 2.1 **Componente 1. Impulso y apoyo de la implantación de una gobernanza de la Administración Digital (US\$65.000).**
- a. **Objetivo.** Fortalecer la gobernanza de la Administración Digital en la República Dominicana mediante el apoyo al diseño, implementación y consolidación de un modelo institucional, normativo y operativo que permita la coordinación interadministrativa, la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos digitales. Los objetivos específicos de este componente serían:
- Apoyo en la definición de un marco regulatorio y organizativo de gobernanza TIC, alineado con buenas prácticas internacionales y adaptado al contexto institucional del país.
 - Apoyar la puesta en marcha y funcionamiento efectivo de los órganos de gobernanza digital, garantizando su operatividad y capacidad de toma de decisiones.

- Soporte en el establecimiento de una hoja de ruta estratégica para la coordinación interadministrativa, promoviendo la interoperabilidad, el gobierno del dato y la identidad digital.
- Fomento de la apropiación institucional y social del modelo de gobernanza, mediante acciones de difusión, sensibilización y capacitación.

b. **Actividades del componente.**

- Diseño del modelo de gobernanza:** apoyo técnico para la revisión del contexto institucional y normativo de la gobernanza digital, la identificación de referentes y buenas prácticas relevantes, y la formulación de orientaciones generales para un modelo de gobernanza que facilite la coordinación, la definición de responsabilidades y el alineamiento estratégico de las iniciativas TIC
- Apoyo a la operativización de los órganos de gobernanza:** acompañamiento técnico para facilitar la puesta en marcha y el funcionamiento progresivo de las instancias de gobernanza, incluyendo el apoyo a la organización de espacios de coordinación, la preparación de insumos de trabajo, el seguimiento general de acuerdos y la identificación de herramientas que contribuyan a una gestión ordenada y colaborativa
- Desarrollo de hoja de ruta:** apoyo a la identificación y priorización preliminar de líneas de acción en ámbitos clave de la administración digital, tales como gobernanza del dato, interoperabilidad, identidad digital, servicios digitales transversales, coordinación interadministrativa y criterios generales para orientar inversiones TIC.
- Difusión, socialización y fortalecimiento institucional:** apoyo a acciones de comunicación, sensibilización y fortalecimiento de capacidades orientadas a promover el conocimiento, la apropiación gradual y la sostenibilidad del modelo de gobernanza entre las entidades públicas involucradas.

c. **Actividades de adquisición previstas.**

- Servicios de consultoría:** nacional o internacional para diseño del modelo de gobernanza TIC, elaboración de propuestas regulatorias y definición de la hoja de ruta. Estarán especializados en: gobierno del dato, interoperabilidad, identidad digital y transformación digital del sector público.
- Servicios de apoyo operativo:** asistencia técnica para la operación de los órganos de gobernanza y servicios de secretaría técnica (documentación, seguimiento, coordinación).

- iii. **Servicios de capacitación y difusión:** Proveedores para organización de talleres y eventos, desarrollo de materiales formativos y de comunicación.

d. **Resultados esperados.**

- i. Modelo de gobernanza de administración digital definido, aprobado y alineado con estándares internacionales.
- ii. Órganos de gobernanza TIC diseñados y con funciones definidas.
- iii. Mecanismos de coordinación interadministrativa diseñados.
- iv. Hojas de ruta de gobierno del datos, interoperabilidad e identidad digital consensuadas.
- v. Priorización de iniciativas e inversiones TIC en funcionamiento.

2.2 **Componente 2. Adecuación de Departamentos TIC (US\$60.000).**

- a. **Objetivo.** Optimizar la organización, capacidades y funcionamiento de ciertos departamentos de tecnologías de la información (TIC) seleccionados por el beneficiario, con el fin de mejorar la entrega de valor de las iniciativas digitales, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer su alienación con los objetivos estratégicos del Estado. Los objetivos específicos de este componente serían:

- Analizar el estado actual de las unidades TIC en términos de organización, procesos, herramientas y capacidades.
- Identificar brechas, ineficiencias y oportunidades de mejora en la gestión de las TIC.
- Diseñar propuestas de reorganización y optimización orientadas a resultados y generación de valor.
- Desarrollar un modelo de buenas prácticas replicables para la gestión de unidades TIC en la Administración Pública.

b. **Actividades del componente.**

- i. **Diagnóstico de las unidades TIC:** apoyo técnico para revisar, de manera general, la situación organizativa, funcional y tecnológica de las unidades TIC, identificando capacidades existentes, principales brechas y oportunidades de mejora en su funcionamiento institucional.
- ii. **Diseño de propuestas de optimización:** formulación de orientaciones y recomendaciones para fortalecer la organización, los procesos de gestión y las capacidades operativas de las unidades TIC, incluyendo posibles mejoras en modelos de trabajo,

coordinación interna, uso de herramientas y seguimiento del desempeño.

- iii. **Desarrollo de modelo de buenas prácticas:** apoyo a la identificación y sistematización de enfoques, aprendizajes y criterios de referencia que puedan orientar la mejora de las unidades TIC y facilitar su adaptación progresiva en otras entidades públicas.
- iv. **Presentación y validación de propuestas:** acompañamiento a espacios de revisión, contraste y ajuste de las recomendaciones con actores institucionales relevantes, con el fin de favorecer su apropiación y orientar una eventual implementación gradual.

c. Actividades de adquisición previstas.

- i. **Servicios de consultoría:** para diagnóstico organizativo y tecnológico; diseño de modelos operativos TIC y definición de procesos y mejora organizacional. Evaluación de herramientas y sistemas, así como análisis de desempeño y eficiencia de procesos.
- ii. **Servicios de capacitación y difusión:** facilitación de talleres participativos y validación con actores institucionales, elaboración de guías de buenas prácticas y de marcos de referencia replicables.

d. Resultados esperados.

- i. Evaluación integral documentada del estado actual de las unidades TIC de ambos ministerios, con identificación de las brechas organizativas, tecnológicas y de procesos.
- ii. Propuestas de reorganización y optimización de las unidades TIC, modelos de procesos mejorados y orientados a resultados, así como una definición de indicadores de desempeño para la gestión TIC.

2.3 Resultados Esperados. Mayor alineación entre las iniciativas digitales y las prioridades estratégicas del Estado, reduciendo duplicidades y mejorando la eficiencia del uso de recursos TIC. Aumento significativo de la interoperabilidad entre Instituciones y el uso de servicios digitales transversales. Crecimiento en conocimiento y apropiación del modelo por parte de las entidades públicas con un marco normativo y organizativo más afianzado que garantice la continuidad y sostenibilidad del modelo.

2.4 Beneficiarios. Como beneficiarios directos estarían los organismos de las instituciones públicas de República Dominicana, específicamente el Ministerio de Administraciones Públicas así como las unidades TIC elegidas por éste, en virtud de la Ley 41-08 que atribuye al MAP la rectoría de la función pública y la modernización administrativa. Beneficiarios finales/indirectos serán los

ciudadanos de la República Dominicana que obtendrán instituciones con una gobernanza TIC reforzada y asentada, que redundará en la optimización y el empleo de los recursos tanto materiales como humanos que les deben de prestar servicio.

III. PRESUPUESTO

- 3.1 **Presupuesto.** El presupuesto total para esta CT es de US\$125.000, financiado por el Programa Estratégico para el Desarrollo financiado con Capital Ordinario (OCSDP), a través del Pilar 3, Trabajo Operativo y Analítico Central, Capacidad Institucional, Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana (P3A). La CT no incluye contrapartida de los beneficiarios. El siguiente cuadro muestra el presupuesto detallado.

Presupuesto en US\$	
Componentes	BID/P3A Total
Componente 1: Impulso y apoyo de la implantación de una gobernanza de la Administración Digital	65,000
Componente 2: Adecuación de Departamentos TIC	60,000
Total	125.000

IV. ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** El Organismo Ejecutor será el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a solicitud de los beneficiarios, y de acuerdo con las directrices y requisitos establecidos en la Política de Cooperación Técnica (GN-2470-2) y en los Procedimientos para la tramitación de operaciones de cooperación técnica y asuntos conexos (OP-619-4), a través de la División de Capacidad Institucional del Estado (IFD/ICS).
- 4.2 El equipo IFD/ICS en República Dominicana será responsable de la gestión, planificación, control y seguimiento de los recursos financieros asignados y de todas las actividades relacionadas con la contratación de servicios de consultoría y no consultoría de conformidad con todas las políticas y procedimientos aplicables, así como de la adecuada organización, seguimiento y evaluación de los resultados previstos en el marco de la CT. Según el Anexo 2 (OP-619-4), la implementación por parte del Banco, incluida la selección y contratación de servicios de consultoría en nombre del beneficiario, está justificada en la limitada capacidad institucional del país beneficiario para ejecutar las actividades enmarcadas en esta cooperación técnica.
- 4.3 **Adquisiciones.** Todas las adquisiciones a ejecutarse bajo esta Cooperación Técnica han sido incluidas en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y se contratarán de conformidad con las políticas y regulaciones aplicables del Banco de la siguiente manera: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en la norma sobre Fuerza Laboral Complementaria (AM-650) y (b)

Contratación de servicios prestados por firmas consultoras de acuerdo con la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-33) y sus Directrices.

- 4.4 **Periodo de Ejecución y Desembolso.** Se espera que esta CT tenga un periodo de ejecución y desembolsos de 36 meses.
- 4.5 **Monitoreo, Presentación de Informes y Supervisión.** El monitoreo y supervisión de la CT estará a cargo del Jefe de Equipo y el equipo del proyecto del BID, con el acompañamiento del punto focal designado en la Representación del Banco en República Dominicana. Se establecerán mecanismos de seguimiento periódico, incluyendo reportes quincenales de avance, así como el uso del Sistema de Seguimiento y Presentación de Informes de Cooperación Técnica (TCM).

V. RIESGOS POTENCIALES

- 5.1 La implementación efectiva del modelo de gobernanza de la Administración Digital requiere una participación comprometida y sostenida de múltiples organismos con competencias y prioridades diversas. Existe el riesgo de que las entidades involucradas no asignen los recursos, representantes o niveles de participación necesarios para asegurar el funcionamiento efectivo de los mecanismos de coordinación y toma de decisiones. Esta situación podría retrasar la adopción de acuerdos estratégicos, limitar la implementación de las hojas de ruta previstas y dificultar la consolidación de una visión común de la transformación digital a nivel gubernamental. A efectos de poder abordar este riesgo en una fase temprana, se propondrá la designación oficial de representantes en cada entidad involucrada, junto a los cuales, se desarrollarán actividades de sensibilización y generación de capacidades, que ayuden a fortalecer el compromiso institucional y se asegure la participación sostenida en los órganos de gobernanza digital.
- 5.2 Aun cuando se disponga de modelos, propuestas regulatorias y hojas de ruta técnicamente sólidas, existe el riesgo de que dichos instrumentos no sean adoptados o implementados plenamente debido a restricciones normativas, cambios institucionales, prioridades emergentes o capacidades limitadas para su ejecución. Esto podría afectar la sostenibilidad de los resultados y reducir el impacto esperado del fortalecimiento de la gobernanza digital. Para mitigar este riesgo, se propone realizar una adopción gradual y participativa que involucre a las entidades en su implementación. La cooperación técnica acompañará para la definición de dichos planes facilitando la apropiación institucional de los modelos, propuestas y hojas de ruta.
- 5.3 **Propiedad Intelectual.** De acuerdo con la política AM-331 y en lo referido a la propiedad intelectual de los documentos y productos generados en virtud de esta CT, todos los productos de conocimiento generados en el marco de esta cooperación técnica serán propiedad del Banco y podrán ponerse a disposición del público bajo una licencia Creative Commons o según lo dispuesto en las políticas del Banco.

VI. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 6.1 No se prevé ninguna excepción a las políticas del Banco.

VII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Esta Cooperación Técnica no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos o estudios ambientales y sociales asociados a ellos; por lo tanto, esta TC no tiene requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (ESPF, por sus siglas en inglés) del Banco.

ANEXOS REQUERIDOS:

- Anexo I: Solicitud del Cliente
- Anexo II: Matriz de Resultados
- Anexo III: Términos de Referencia
- Anexo IV: Plan de Adquisiciones