

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **CHILE**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA AGENDA DE GOBIERNO DIGITAL DE CHILE**

**(CH-L1169)**

#### **PERFIL DE PROYECTO**

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Lina Marmolejo, Jefe de Equipo; Miguel Porrúa, Jefe de Equipo Alterno; Claudia Suaznábar; Ariel Nowersztern; José Luis Hernández; Sonia Rojas; Mariana Catano; Catherine de la Torre (IFD/ICS); Pablo Angelelli; Francys Reyes (CSC/CCH); María Fernanda Merino; Gastón Pierri (SPD/SDV); Analía La Rosa (VPC/FMP); Krysia Avila (LEG/SGO); Adrien Vogt-Schilb (CCS/CCH); Monserrat Bustelo; (SCL/GDI); Denisse Wolfenzon; y José Clastornik (Consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## PERFIL DE PROYECTO

### CHILE

#### I. DATOS BÁSICOS

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Programa de Apoyo a la Agenda de Gobierno Digital de Chile		
<b>Número de Proyecto:</b>	CH-L1169		
<b>Equipo de Proyecto:</b>	Lina Marmolejo, Jefe de Equipo; Miguel Porrúa, Jefe de Equipo Alterno; Claudia Suaznábar; Ariel Nowersztern; José Luis Hernández; Sonia Rojas; Mariana Catano; Catherinne de la Torre (IFD/ICS); Pablo Angelelli; Francys Reyes (CSC/CCH); María Fernanda Merino; Gastón Pierri (SPD/SDV); Analía La Rosa (VPC/FMP); Krysia Avila (LEG/SGO); Adrien Vogt-Schilb (CCS/CCH); Monserrat Bustelo; (SCL/GDI); Denisse Wolfenzon; José Clastornik (Consultores).		
<b>Prestatario:</b>	República de Chile		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	El Prestatario por intermedio del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) a través de la División de Gobierno Digital (DGD)		
<b>Plan Financiero:</b>	BID (CO):	US\$	100.000.000
	Total:	US\$	100.000.000
<b>Salvaguardias:</b>	Políticas activadas:	Marco de Política Ambiental y Social ESPS 1, ESPS2, ESPS 10	
	Clasificación:	Categoría "C"	

#### II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Contexto.** La modernización, transformación e innovación en el Estado son procesos que deben estar enfocados en recuperar la confianza de la ciudadanía, generando una nueva relación entre el Estado y las personas<sup>1</sup>. En esta línea, Chile, desde comienzos de siglo, ha impulsado distintos procesos de transformación digital, orientados a lograr una gestión pública más eficiente, transparente y participativa<sup>2</sup>. Esfuerzos como la puesta en línea de procesos administrativos<sup>3</sup>, la introducción del documento y firma electrónicos en el sector público<sup>4</sup>, y la promoción de iniciativas estratégicas de gobierno digital<sup>5</sup> contribuyeron a posicionar al país como un líder regional en la materia.

<sup>1</sup> Este fue el mensaje del Ministro de Hacienda durante la primera sesión del renovado Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado ([Ministerio de Hacienda, 2022](#)). Este enfoque es fundamental, ya que en 2020 apenas un 18% de los chilenos dijo confiar en el gobierno, número que llegaba a un 56% en 2010 ([Latinobarómetro, 2020](#)).

<sup>2</sup> [Informe Final de Evaluación del Programa de Reforma y Administración del Estado \(PRYME\)](#).

<sup>3</sup> [Ley No 19.880 de 2003](#).

<sup>4</sup> [Ley No 19.799 de 2022](#).

<sup>5</sup> [Informe Final de Evaluación del Programa de Reforma y Administración del Estado \(PRYME\)](#).

Sin embargo, en la actualidad, Chile apenas alcanza el puesto 24 en el Índice de Gobierno Digital de la OCDE (2019), mientras que Colombia (3) y Uruguay (9) se han transformado en líderes mundiales<sup>6</sup>.

- 2.2 La baja madurez digital en la administración pública impacta negativamente en la eficiencia y la equidad de la prestación de servicios públicos; no permite aprovechar todo el potencial de los trámites digitales y afecta especialmente a ciertos grupos de la población<sup>7</sup>. Se estima que, entre 2019 y 2021, los esfuerzos de digitalización de trámites implicaron ahorros para los chilenos por aproximadamente US\$134 millones, solo por concepto de transporte<sup>8</sup>. Sin embargo, según datos del Registro Nacional de Trámites, las 217 instituciones participantes han reportado 532 trámites no digitales y 707 trámites que solo han sido digitalizados de cara al usuario (*front office*)<sup>9</sup>. Además, existen desafíos de equidad en la prestación de los servicios digitales que ofrece el Estado, en circunstancias que un 80% de las personas de bajos ingresos dice haber experimentado dificultades para acceder a estos trámites, lo que contrasta con apenas un 55% entre aquellas de mayores ingresos<sup>10</sup>. Esta brecha también existe entre hombres (61%) y mujeres (71%)<sup>11</sup>. Finalmente, las desigualdades territoriales son muy relevantes, en cuanto los gobiernos locales de altos ingresos tienen mayores niveles de desarrollo digital, siendo particularmente demostrativo el altísimo nivel mostrado por las comunas de la zona nororiente de la Región Metropolitana<sup>12</sup>.
- 2.3 Además, la pandemia del Covid-19 aceleró el uso de algunas de las plataformas digitales del Estado, pero esto no se tradujo necesariamente en una mejor provisión de servicios públicos. En efecto, la proporción de personas que realizó su último trámite total o parcialmente en línea, aumento desde un 22% a un 45%, se crearon 22 nuevos servicios digitales<sup>13</sup> y se realizaron más de un millón

---

<sup>6</sup> [Índice de Gobierno Digital OCDE 2019](#). Este instrumento mide la transición desde el gobierno electrónico al gobierno digital en seis dimensiones: (i) Digital por diseño: se aprovechan las tecnologías digitales y los datos para repensar y rediseñar procesos y simplificar procedimientos; (ii) Impulsado por los datos: se incorporan normas de datos, instrumentos e infraestructura intersectorial y escalable que facilitan el acceso e intercambio oportuno y seguro de datos; (iii) Actúa como plataforma: se despliega una amplia gama de herramientas, normas y servicios transversales que ayudan a los equipos a centrarse en las necesidades de los usuarios para el diseño y la prestación de servicios públicos; (iv) Abierto por defecto: pone a disposición del público los datos del gobierno y los procesos de formulación de políticas; (v) Dirigido por el usuario: se otorga un papel central a las necesidades de las personas en la configuración de los procesos, servicios y políticas; y se adoptan mecanismos inclusivos; y (vi) Proactivo: se anticipa a las necesidades de la ciudadanía y es capaz de responder rápidamente a ellas.

<sup>7</sup> [Banco Interamericano de Desarrollo \(BID, 2018\). El Fin del Trámite Eterno: Ciudadanos, Burocracia y Gobierno Digital; OCDE \(2019\) Digital Government Index; BID \(2021\). Informe de Terminación del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano \(3298/OC-CH\); BID \(2022\). Beneficios Económicos de la Transformación Digital de los Servicios Públicos: El Caso de la Ciudad de Sao Paulo.](#)

<sup>8</sup> División de Gobierno Digital (2022). Minuta de Estimaciones de Ahorros.

<sup>9</sup> División de Gobierno Digital (2022). Registro Nacional de Trámites – Principales cifras actualización trimestral julio 2022.

<sup>10</sup> [SUBTEL \(2021\). Resultados del Barómetro de la Brecha Digital Social.](#)

<sup>11</sup> [SUBTEL \(2021\). Resultados del Barómetro de la Brecha Digital Social.](#)

<sup>12</sup> [González-Bustamente et al. \(2020\). Determinantes del Gobierno Electrónico en las Municipalidades. Caso Chileno.](#)

<sup>13</sup> [BID \(2021\) Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas.](#)

de autenticaciones utilizando Clave Única<sup>14</sup>. Con todo, un 25% de las personas que trataron de hacer un trámite durante la cuarentena, simplemente no pudo hacerlo, principalmente porque el trámite no existía en línea; el tiempo promedio para realizar un trámite aumento de 2 a 3 horas; y un 43% de las personas consideró que hacer un trámite fue difícil o muy difícil<sup>15</sup>. En Chile, además, solo un 28% de los funcionarios reportó que su organización le proporcionó directrices sobre teletrabajo y apenas un 17% recibió capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas durante la cuarentena.

- 2.4 **Marco institucional para la transformación digital.** La Ley Orgánica Constitucional de SEGPRES le otorga a este ministerio, a través de su División de Gobierno Digital, la responsabilidad de coordinar, asesorar y apoyar a los Órganos de la Administración del Estado (OAE) en el uso estratégico de tecnologías digitales, datos e información pública para mejorar su gestión y la entrega de servicios públicos<sup>16</sup>. Sin embargo, no es la única entidad gubernamental con funciones relacionadas con la adopción y uso de tecnologías de la información en el sector público<sup>17</sup>. Además de la DGD, el ecosistema de modernización del Estado está compuesto por la Secretaría de Modernización<sup>18</sup> y el Laboratorio de Gobierno<sup>19</sup>, ambos dependientes Ministerio de Hacienda, así como el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado<sup>20</sup>.
- 2.5 **Problemas y desafíos.** El problema principal es la baja eficiencia y equidad en la prestación de servicios públicos en Chile, derivados de un bajo nivel de madurez digital. Los problemas específicos son: (i) débil institucionalidad y mecanismos de gobernanza digital; (ii) limitada capacidad de gestión de la inversión pública en transformación digital; (iii) insuficiente gestión y uso de datos, y seguridad de la información en el sector público; y (iv) limitadas capacidades de los OAE para diseñar e implementar servicios digitales que respondan adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía.
- 2.6 **Débil institucionalidad y mecanismos de gobernanza digital.** La División de Gobierno Digital (DGD)<sup>21</sup>, órgano rector del gobierno digital en Chile, cuenta con limitadas capacidades para abordar más integral y eficazmente el proceso de transformación digital del Estado y asegurar la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos de gobierno digital<sup>22</sup>. Además, apenas un 38% de los integrantes de la DGD son mujeres<sup>23</sup>.

---

<sup>14</sup> [BID \(2021\) Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano \(3298/OC-CH\) - Resumen del Programa y sus Proyectos](#)

<sup>15</sup> [BID \(2021\) Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas.](#)

<sup>16</sup> [Ley 18993 que crea Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República.](#)

<sup>17</sup> [CEPAL \(2022\). Estrategia de Transformación digital: Chile 2035.](#)

<sup>18</sup> [Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda](#)

<sup>19</sup> [Laboratorio de Gobierno de Chile](#)

<sup>20</sup> [Consejo asesor permanente para la modernización de Chile.](#)

<sup>21</sup> La DGD fue creada en 2018 en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES). Entre sus principales funciones se encuentra la implementación de [la Ley de Transformación Digital del Estado](#) (Ley No. 21.180), que obliga a todo el sector público, a nivel central, regional y municipal, a estar totalmente digitalizado e interoperando para el año 2027.

<sup>22</sup> [OCDE \(2019\) Digital Government in Chile – A Strategy to Enable Digital Transformation.](#)

<sup>23</sup> [BID \(2021\) Transformación Digital y Empleo Público: El Futuro del Trabajo del Gobierno.](#)

- 2.7 Entre los determinantes de este problema se encuentra: (i) la dispersión de responsabilidades sobre la transformación digital del Estado en diversas instituciones<sup>24</sup>; (ii) la DGD carece de facultades legales claras para liderar la transformación digital del Estado<sup>25</sup>; (iii) cuenta con limitados recursos presupuestarios y humanos<sup>26</sup>; y (iv) tiene dificultades para ofrecer condiciones laborales suficientes para atraer y retener talento digital<sup>27</sup>.
- 2.8 **Limitada capacidad de gestión de la inversión pública en transformación digital.** En estrecha relación con las debilidades institucionales recién descritas, el gobierno tampoco cuenta con capacidades robustas para gestionar el gasto e inversión pública en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). En el año 2018, Chile comenzó a implementar EvalTIC, un sistema de evaluación de proyectos tecnológicos gestionado por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y la DGD<sup>28</sup>. Desde sus inicios, ha ido aumentando sostenidamente el ingreso de proyectos, desde los 322 proyectos en 2018, hasta llegar a aproximadamente 4.000 en el año 2023<sup>29</sup> y equivalentes a un total de US\$800 millones. Este incremento exponencial ha impactado negativamente en la rigurosidad de la evaluación, así como la capacidad para realizar un monitoreo y una evaluación del cumplimiento de los objetivos<sup>30</sup> de la inversión. Asimismo, la Ley de Transformación Digital del Estado (LTDE) fija nuevas metas y lineamientos que deben ser incorporados a los proyectos de inversión pública.
- 2.9 Los principales determinantes de este problema son: (i) los recursos dedicados a la evaluación de proyectos son limitados, a pesar del aumento de evaluadores; (ii) las directrices, estándares y formularios para preparar y evaluar proyectos de inversión TIC no están completamente actualizados; (iii) los OAE no cuentan con capacidades para preparar proyectos e ingresar la información en los términos necesarios; (iv) las funcionalidades de la plataforma son insuficientes para realizar una evaluación ex post de la inversión y aprovechar los datos para el rediseño de políticas; (v) la débil coordinación en la elaboración de estándares y lineamientos para inversión pública y adquisición de TIC en el sector público<sup>31</sup> generan inconsistencias en los proyectos; y (vi) la DGD, como órgano rector, carece de facultades legales claras para gestionar, evaluar y monitorear la inversión pública en tecnología<sup>32</sup>.

---

<sup>24</sup> [BID \(2018\) El Fin del Trámite Eterno: Ciudadanos, Burocracia y Gobierno Digital.](#)

<sup>25</sup> [Ley No. 18.993.](#) Véase especialmente Artículo 9 A.

<sup>26</sup> Clastornik (2022). Ley 21.180. Avances y Recomendaciones. La Agencia de Gobierno Electrónico de Uruguay (AGESIC) tiene alrededor de 300 personas, mientras que la DGD cuenta con 6-70 personas. En cuanto a presupuesto, las diferencias también son significativas: AGESIC cuenta con un presupuesto de aproximadamente US\$30 millones anuales, mientras que el de la DGD es de US\$5, en circunstancias que Chile tiene una economía cinco veces más grande que la de Uruguay.

<sup>27</sup> Centro de Sistemas Públicos- [CSP \(2022\) Condiciones de Mercado de los Profesionales TI y sus Efectos en la División de Gobierno Digital.](#)

<sup>28</sup> EvalTIC busca optimizar el gasto en TIC del Estado, aprovechando economías de escala asociadas al uso de tecnologías digitales, así como alinear estratégicamente el gasto público con los objetivos, lineamientos y estándares que rigen la transformación digital del Estado.

<sup>29</sup> Plataforma EvalTIC (ca. 2022). Datos Globales Procesos 2018-2023.

<sup>30</sup> Se encuentra en elaboración un análisis detallado del funcionamiento de EvalTIC que permitirá obtener una línea de base de la situación actual de la plataforma.

<sup>31</sup> [OCDE \(2019\) Digital Government in Chile – A Strategy to Enable Digital Transformation; BID \(2018\) El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital.](#)

<sup>32</sup> [Ley No. 18.993.](#) Véase especialmente Artículo 9 A.

- 2.10 **Insuficiente gestión y uso de datos y seguridad de la información en el sector público.** Establecer una gestión pública impulsada por datos es fundamental para la legitimidad del gobierno<sup>33</sup> y hacer un uso más eficiente de los recursos públicos. Chile, sin embargo, apenas marca 0,26 puntos en esta dimensión en el Índice de Gobierno Digital de la OCDE (2019), muy por detrás de Colombia, Uruguay, Brasil y Argentina. En cuanto a la apertura de los datos, el índice *OURdata* 2019 de la OCDE, que mide los esfuerzos de los gobiernos en tres áreas (disponibilidad, accesibilidad y apoyo de reutilización de datos), en escala de 0 a 1, otorga a Chile un puntaje de 0,41, muy por debajo del promedio de la OCDE (0,60) y comparable con el de América Latina y el Caribe (0,43)<sup>34</sup>. Asimismo, Chile figura apenas en el sexto lugar en el Barómetro Regional de Datos Abiertos, detrás de Uruguay, Argentina y Colombia<sup>35</sup>.
- 2.11 Los determinantes de este problema son: (i) la ausencia de incentivos legales y administrativos para la publicación de datos abiertos<sup>36</sup>; (ii) la falta de una política y estándares de uso y gestión de datos para el sector público; (iii) la limitada disponibilidad de datos<sup>37</sup>; y (iv) el bajo número de profesionales especializados en gestión de datos en el sector público<sup>38</sup>. En cuanto a las insuficientes capacidades para asegurar la ciberseguridad de los servicios digitales del Estado<sup>39</sup>, estas se ven reflejadas en: (i) la falta de instancias de coordinación de la ciberseguridad de los servicios digitales del Estado<sup>40</sup>; (ii) la desactualización de los estándares en materia de seguridad y confidencialidad de la información en el sector público<sup>41</sup>; (iii) los limitados recursos de la DGD para prevenir, detectar y responder a incidentes cibernéticos<sup>42</sup>; y (iv) la falta de una institucionalidad que monitoree los activos digitales del Estado, dado que el CSIRT de gobierno solo monitorea la Red de Conectividad del Estado (REC)<sup>43</sup>.
- 2.12 **Limitadas capacidades de los Órganos de la Administración del Estado (OAE) para diseñar e implementar servicios digitales que respondan adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía.** La inclusión de los usuarios en el diseño, adopción e implementación de tecnologías digitales es fundamental para aumentar la equidad y eficiencia de los mismos<sup>44</sup>. Chile cuenta

---

<sup>33</sup> [OCDE \(2019\) Digital Government Index.](#)

<sup>34</sup> OCDE (2019) *OUR Data Index*.

<sup>35</sup> ILDA (2020) Barómetro Regional de Datos Abiertos.

<sup>36</sup> En especial en la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública.

<sup>37</sup> Apenas un 18,6% de las instituciones gubernamentales publica datos en el portal de datos abiertos del Estado. Estudio de Indicadores de Gobierno Digital (2020).

<sup>38</sup> El 34,4% de las organizaciones admite no contar con personal para la gestión de datos. Estudio de Indicadores de Gobierno Digital (2020).

<sup>39</sup> Entre agosto y septiembre de 2022, el sector público chileno sufrió una serie de [ataques cibernéticos](#), que han afectado, entre otras instituciones, el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), el Estado Mayor Conjunto y el Poder Judicial.

<sup>40</sup> Por ejemplo, la LTDE le otorga a SEGPRES la responsabilidad de dictar los estándares para el uso de plataformas transversales, pero es el Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) el encargado de implementar el *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) de gobierno.

<sup>41</sup> [Decreto No 83 de 2005, SEGPRES, que aprueba la Norma Técnica para los OAE sobre Seguridad y Confidencialidad de los Documentos Electrónicos.](#)

<sup>42</sup> Solo en el mes de julio de 2022, el CSIRT informó 1.525 incidentes de ciberseguridad relacionados con vulnerabilidad en el sector público. [CSIRT \(2022\) Informe de Gestión Mensual CSIRT de Gobierno Julio 2022.](#)

<sup>43</sup> La REC representa solo 50% del tráfico del gobierno central. [CSIRT \(2022\) Información Institucional.](#)

<sup>44</sup> [BID \(2018\) El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital; OCDE \(2019\) Digital Government Index.](#)

con un bajo rendimiento en la dimensión relacionada con el enfoque orientado al usuario en el Índice de Gobierno Digital OCDE (2019), marcando 0,42 puntos, muy por detrás de Colombia, Uruguay y Brasil. Esto se refleja en que un 43% de los chilenos dijo que hacer un trámite en línea durante la pandemia fue difícil o muy difícil y un 48% hubiera preferido hacerlo de manera presencial<sup>45</sup>.

- 2.13 El principal determinante detrás de este problema es el bajo nivel de capacidades digitales de los recursos humanos en el sector público, solo un 6,2% de los profesionales TIC de los OAE cuentan con un posgrado<sup>46</sup>, 43,3% de los municipios admite no tener capacidades técnicas ni operativas en TIC y un 12,9% desconocen si tienen las capacidades adecuadas<sup>47</sup>. Como resultado de esto, si bien un 67% de los OAE informa que utiliza servicios en la nube, solo le da usos básicos y desconoce sus beneficios<sup>48</sup>, limitando el aprovechamiento de las herramientas digitales. Esta falta de capacidades es importante en aspectos clave para los servicios digitales relacionados con el desarrollo de estrategias de transformación digital<sup>49</sup>, el diseño de servicios con foco ciudadano<sup>50</sup> o la incorporación de mecanismos de participación de usuarios en el diseño de servicios<sup>51,52</sup>. Asimismo, el sector público enfrenta dificultades para atraer y retener profesionales TIC<sup>53</sup> y adolece de una falta de mecanismos de formación de capacidades y apoyo técnico que operen de manera sistemática en el Estado.
- 2.14 **Objetivos.** El objetivo general de esta operación es incrementar la eficiencia y equidad en la prestación de servicios públicos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos específicos son apoyar al Gobierno de Chile a: (i) fortalecer el marco institucional de gobernanza digital, datos y ciberseguridad; (ii) contribuir a la alineación del gasto e inversión pública en tecnología con las prioridades estratégicas de la LTDE; y (iii) aumentar la disponibilidad de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano.
- 2.15 **Componente 1. Fortalecimiento de la institucionalidad de gobierno digital, datos y ciberseguridad (US\$5.000.000).** Este componente tendrá como resultados esperados mejoras en la capacidad de rectoría y gobernanza de la transformación digital del Estado de la DGD, mejoras en el uso de datos por parte de agencias del gobierno, y una reducción en la vulnerabilidad a incidentes cibernéticos de las plataformas digitales del Estado. Para acreditar el logro de

---

<sup>45</sup> [BID \(2021\) Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas.](#)

<sup>46</sup> Estudio Indicadores de Gobierno Digital 2020.

<sup>47</sup> AMUCH (2022) Programa Nacional de Impulso a la Transformación Digital a nivel local.

<sup>48</sup> División de Gobierno Digital (2020) Minuta Encuesta Cloud.

<sup>49</sup> Solo un 21,9% de los OAE y un 20,9% de los municipios dice tener una estrategia de transformación digital (Estudio Indicadores de Gobierno Digital 2020; Programa Nacional de Impulso a la Transformación Digital a nivel local, AMUCH, 2022).

<sup>50</sup> Laboratorio de Gobierno (ca. 2022) Índice de Innovación Pública. El Estudio de Indicadores de Gobierno Digital 2020 una baja cantidad de OAE informan contar con profesionales en diseño (15,5%), innovación pública (13,5%), ingeniería DevOPS (13%), y UX/UI (10,9%).

<sup>51</sup> *Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery.*

<sup>52</sup> 55,2% de los municipios entrevistados por AMUCH admite que no considera a los vecinos y vecinas en el desarrollo de sus proyectos web. AMUCH (2022) Programa Nacional de Impulso a la Transformación Digital a nivel local.

<sup>53</sup> [CSP \(2022\) Condiciones de mercado de los profesionales TI y sus efectos en la División de Gobierno Digital.](#)

este resultado, se podrán reconocer gastos relacionados a las siguientes actividades: (i) la modificación de marco normativo e institucional de la DGD a través de la actualización de normativas y decretos que fortalezcan sus funciones, , diseño e implantación de estructuras, marcos metodológicos, estándares y acciones de gobernanza digital, de datos<sup>54</sup> y ciberseguridad, incluyendo enfoque de género e inclusión; (ii) la formación de talento digital y capacidades de gestión digital, incluyendo aspectos de ciberseguridad, con enfoque de género, en la DGD; (iii) el despliegue de la plataforma de interoperabilidad y el portal de datos abiertos; (iv) el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación para la ciberseguridad; (v) la creación del *Security Operations Center (SOC)* de la DGD<sup>55</sup>; y (vi) la creación de la oficina de gestión de proyectos (PMO) de la DGD. En este sentido, se apoyarán los programas estatales denominados “Plan Nacional de Datos y Red de Interoperabilidad de Datos del Estado” y “Nueva Institucionalidad de Transformación Digital”, así como las estrategias de implementación de la LTDE, ciberseguridad de gobierno digital y adopción digital del sector público, entre otras.

- 2.16 **Componente 2. Gasto e inversión para la transformación digital del Estado (US\$35.000.000).** Este componente tendrá como resultado esperado la mejora de la calidad y eficiencia del gasto e inversión pública en tecnología. Para acreditar el logro de este resultado, se podrán reconocer los gastos relacionados a las siguientes actividades: (i) actualización de lineamientos de inversión en TIC del Estado; (ii) mejora de la funcionalidad de la plataforma de información EvalTIC; (iii) inversiones en *software* y equipamiento TIC para DIPRES para la gestión de la plataforma EvalTIC; (iv) inversiones en la implementación de proyectos de transformación digital del Estado alineados estratégicamente con las prioridades de la LTDE y/o la DGD; (v) actualización de mecanismos de compras digitales, junto a ChileCompra; y (vi) desarrollo de protocolos, guías, actividades de formación y promoción de inversiones y compras TIC. En esta línea, se apoyará principalmente el programa estatal EvalTIC.
- 2.17 **Componente 3. Servicios digitales con enfoque ciudadano (US\$60.000.000).** Este componente tendrá como resultado esperado el aumento del número de OAEs que implementan la LTDE. Para acreditar su logro, se podrán reconocer los gastos asociados al desarrollo de las siguientes actividades: (i) diseño, producción, operación o mejora de plataformas transversales para los OAE<sup>56</sup>, incluyendo una arquitectura holística de desarrollo<sup>57</sup>; (ii) desarrollo de servicios digitales para gobiernos locales y regionales<sup>58</sup>, incluyendo la adopción de prácticas que favorezcan la inclusión y diversidad; (iii) mecanismos de gobierno

---

<sup>54</sup> Incluyendo la Política Nacional de Datos del Estado, y la creación de la oficina del dato.

<sup>55</sup> Las actividades de ciberseguridad planteadas en este programa, y en particular el SOC, se enfocan en mantener la seguridad de la información, la integridad y la continuidad de los servicios digitales del Estado ofrecidos por la DGD. La DGD es la responsable directa de la ciberseguridad de sus sistemas.

<sup>56</sup> Las plataformas transversales son aquellas se proveen centralizadamente a todos los OAE para facilitar los procesos de transformación digital, como, por ejemplo, identidad digital (Clave Única), interoperabilidad (PISEE), firma de documentos digitales (FirmaGob) y comunicaciones digitales (DocDigital).

<sup>57</sup> Incluyendo arquitectura de plataformas, estándares, procedimientos y metodologías de desarrollo y prestación de servicios.

<sup>58</sup> Esta actividad incluye el desarrollo de lineamientos para la transformación digital, así como mecanismos de financiamiento y apoyo para la implementación de la LTDE (e-fondos).

abierto<sup>59</sup>; (iv) actividades de adopción, capacitación y comunicación estratégica de servicios digitales; y (v) el diseño e implementación de un portal *web* único del Estado, con funcionalidades de accesibilidad para personas con discapacidad<sup>60</sup>. En esta línea, se apoyarán los programas estatales CeroFilas, Interoperabilidad, CeroPapel e Identidad Digital.

2.18 **Resultados esperados.** Los principales resultados esperados son mejoras en la eficiencia y equidad en la prestación de servicios públicos. Como indicadores para verificar los avances y la consecución de estos resultados se prevé incluir, de manera indicativa: (i) número de funciones estratégicas implementadas por la DGD; (ii) porcentaje de instituciones publicando datos en el portal de datos abiertos del Estado; (iii) número de incidentes cibernéticos reportados en el sector público y porcentaje de incidentes cibernéticos de alta seguridad sobre total de incidentes cibernéticos<sup>61</sup>; (iv) número de proyectos aprobados por EvalTIC alineados con la implementación de la LTDE, que cumplen normas técnicas y lineamientos de inversión; (v) número de OAE utilizando plataformas transversales ofrecidas por la DGD; (vi) número de municipios utilizando plataformas transversales ofrecidas por la DGD; (vii) porcentaje de mujeres que realizan trámites parcial o totalmente en línea; y (viii) número de mujeres capacitadas en el uso de herramientas y servicios digitales.

2.19 **Beneficiarios.** Los beneficiarios serán los ciudadanos y las empresas en general, quienes contarán con una mejor provisión de servicios públicos. Específicamente, el proyecto busca beneficiar a la DGD, dado que las actividades previstas en el Componente 1, fortalecerán su capacidad institucional y operativa. Así mismo, bajo el Componente 2 se beneficiará la DIPRES y la DGD, entidades a cargo de gestionar la herramienta de evaluación de proyectos de inversión pública EvalTIC. Bajo este componente se espera que los OAE que presenten proyectos a EvalTIC se beneficien a través de una mejora en la calidad de la evaluación y acompañamiento a los proyectos. De manera indirecta, se espera mejorar la calidad de los servicios del Estado que reciben los ciudadanos. Finalmente, a través del Componente 3, se prevé beneficiar a los organismos del sector público nacional, gobiernos locales, y sus funcionarios en cuanto mejorará su acceso a más y mejores plataformas transversales y herramientas para el desarrollo digital de sus organizaciones, lo cuál de manera indirecta beneficiará a los ciudadanos y empresas usuarios de sus servicios.

2.20 **Alineación estratégica.** La operación está alineada con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional 2020-2023 (UIS) (AB-3190-2), y se

---

<sup>59</sup> De manera preliminar, se prevé apoyar instancias participativas, el fortalecimiento del portal de datos abiertos del Estado y sitios *web* de transparencia, y actividades relacionadas con la publicación, utilización y re-utilización de datos.

<sup>60</sup> El portal *web* se diseñará teniendo en consideración la accesibilidad de personas con discapacidad basado en las pautas y los estándares desarrollados por el *World Web Consortium* (W3C) los cuales generan lineamientos para discapacidades auditivas, visuales, físicas, cognitivas, neurológicas y de habla (W3C, 2005).

<sup>61</sup> Sobre el número de incidentes reportados en el sector público, se espera que este indicador aumente debido a una mejor capacidad de monitoreo, capacitación y concientización de funcionarios sobre buenas prácticas de ciberseguridad. El porcentaje de incidentes cibernéticos de alta severidad se espera que disminuya debido a una mayor capacidad para detectar incidentes de manera temprana, previniendo la expansión de su alcance y el empeoramiento de sus repercusiones.

alinea con 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 TIC para la mejora de los servicios públicos y aumentar la productividad de las instituciones. También se alinea con los temas transversales de: (i) Igualdad de Género al contribuir a reducir la brecha de acceso y uso de servicios digitales por parte de mujeres, mejorar la participación laboral y habilidades digitales de las mujeres en la DGD; (ii) Diversidad, al mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad en plataformas transversales ofrecidas por la DGD; (iii) Cambio Climático, dada la reducción del consumo de papel, necesidades de transporte, y otros insumos para la tramitación de servicios<sup>62</sup>; y (iv) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, a través de la promoción de la adopción de las TIC y fortalecimiento de capacidades digitales en los funcionarios. Adicionalmente, el programa contribuirá con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12), mediante el indicador “agencias de gobierno beneficiadas por proyectos que fortalecen las capacidades gerenciales y de tecnología digital. Finalmente, el programa es consistente con la Estrategia de País del Grupo BID con Chile 2019-2022 (GN-2946) con el objetivo estratégico de simplificar los trámites del Estado con los ciudadanos.

- 2.21 **Modalidad e instrumento de financiamiento de la operación.** Esta operación tomará la forma de un Préstamo Basado en Resultados (PBR) dado que, de conformidad con la política del instrumento PBR (GN-2869-1) y las directrices operativas para procesar un PBR (GN-2869-3): (i) impulsará programas estatales de SEGPRES y otras organizaciones, en el marco de la agenda de transformación digital del Estado; (ii) apoyará la implementación de actividades enfocadas en: (a) la mejora de la efectividad de la DGD en su dirección estratégica y operativa del proceso de transformación digital del Estado; (b) la mejora de la calidad y eficiencia de la inversión pública en TIC a del sistema de evaluación de proyectos TIC de DIPRES, asegurando la trazabilidad de los proyectos de inversión hasta su implementación y brindando acompañamiento en su formulación e implementación; y (c) la aceleración de la adopción de las plataformas transversales digitales del Estado por parte de los OAE, complementando el despliegue de las plataformas con servicios de asistencia técnica; (iii) 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 (iv) el análisis institucional preliminar del OE muestra que tiene sistemas gerenciales para garantizar la buena ejecución técnica (monitoreo) y fiduciaria (adquisiciones y financiera) del programa. El uso de un PBR también facilitará la ejecución del Programa por parte de SEGPRES, disminuyendo el costo transaccional sobre el equipo ejecutor.

---

<sup>62</sup> Al respecto se está levantando información para poder medir el impacto en emisiones derivado de un menor uso de papel, menor número de desplazamientos y otras ganancias de eficiencia.

- 2.22 **Financiamiento.** El monto de la operación será de US\$100 millones, financiados con recursos de Capital Ordinario (CO) del Banco y el período de ejecución y desembolso esperado será de cuatro años<sup>63</sup>.
- 2.23 **Prestatario y organismo ejecutor.** El prestatario será la República de Chile y el Organismo Ejecutor (OE) será el prestatario por intermedio del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), a través de la DGD, quien será responsable de la coordinación técnica y administrativa. SEGPRES cuenta con experiencia como ejecutor ([3617/OC-CH](#), [3748/OC-CH](#), [5298/OC-CH](#)) y subejecutor ([3298/OC-CH](#)) de operaciones del Banco. Adicionalmente, en cumplimiento con la política del instrumento PBR (GN-2869-1) se realizará el análisis de las capacidades institucionales, financieras, de adquisiciones y de integridad de la SEGPRES DGD, utilizando la Plataforma para el Análisis de la Capacidad Institucional (PACI), y de conformidad con las directrices GN-2869-3 (¶2.38, ¶2.39, ¶2.44 y ¶2.45) además de la política GN-2869-1.
- 2.24 **Cooperación Técnica (CT) vinculada.** 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 una CT por US\$500.000, cuyo objetivo es apoyar la implementación de la ley de transformación digital del Estado de Chile, a través de asistencia técnica especializada, transferencia e intercambio de conocimiento y mejores prácticas de experiencias regionales e internacionales.

---

<sup>63</sup> El plazo de desembolsos se ajusta al tiempo de consecución de los IVD.

### III. ASPECTOS TÉCNICOS Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 **Conocimiento técnico del sector en Chile.** El Banco viene apoyando al Gobierno de Chile en la línea de las actividades propuestas mediante el Programa de Transformación Digital y Crecimiento Sostenible ([5450/OC-CH](#)), en el cual se incluyeron una serie de reformas de política para la implementación de la LTDE y recientemente se publicó el Informe de Terminación de Proyecto (PCR) del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano ([3298/OC-CH](#)), préstamo de inversión que apoyó procesos de transformación digital de diversos organismos públicos chilenos, incluyendo SEGPRES. Su Unidad Coordinadora trabajó en la creación de la DGD y lideró la redacción de la LTDE.
- 3.2 **Complementariedad con otros sectores y operaciones del Banco.** La presente operación es complementaria con: (i) el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (3298/OC-CH), del cual SEGPRES participó como subejecutor del proyecto ChileAtiende Digital; (ii) el Programa de Transformación Digital y Crecimiento Sostenible (5450/OC-CH, en implementación), el que, entre otras acciones, apoyó una serie de medidas técnicas y administrativas requeridas para la entrada en vigencia de la LTDE; y (iii) el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile (4891/OC-CH), cuyo Componente 3 busca fortalecer la capacidad del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) para gestionar incidentes cibernéticos a través del CSIRT de gobierno. Este prioriza el monitoreo, detección y respuesta a incidentes cibernéticos a la Red de Conectividad del Estado. El CSIRT también apoya, como segunda instancia, en caso de detección de incidentes en sistemas del gobierno. En este sentido, en casos específicos la DGD informará al CSIRT acerca de incidentes detectados y oportunamente puede contar con el apoyo del CSIRT en la respuesta.
- 3.3 **Lecciones aprendidas.** El diseño de la operación incorpora las siguientes lecciones aprendidas: (i) se debe contar con un organismo rector en políticas de gobierno digital, dotado de equipos altamente calificados, y con capacidad de acción en el Estado en forma transversal, permite mejorar la articulación de organismos para mejorar los servicios públicos prestados ([2591/OC-UR](#); [3298/OC-CH](#)); y (ii) se debe 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](#)).

### IV. RIESGOS AMBIENTALES Y ASPECTOS FIDUCIARIOS

- 4.1 **Aspectos ambientales y sociales.** De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (MPAS), la operación fue clasificada como Categoría "C" ya que se espera que cause impactos ambientales negativos mínimos o nulos.
- 4.2 **Aspectos fiduciarios.** El Directorio Ejecutivo del Banco aprobó el uso avanzado del sistema nacional de compras (SNCP) de Chile en operaciones financiadas por el BID, a través del documento GN-2642-1 del 8 de diciembre de 2011. Por

lo tanto, en línea con el párrafo 2.44 y 2.45 de las Directrices para procesar préstamos basados en resultados, GN-2869-3, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) a través de la División de Gobierno Digital (DGD) cumple con las condiciones de uso del SNCP. De acuerdo a los términos de validación del sistema nacional, la aplicación del sistema Chileno se extiende a las entidades del Sector Público Nacional cuyas adquisiciones están reguladas por la Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios (Ley 19.886).

- 4.3 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá reconocer retroactivamente con cargo a los recursos del financiamiento, resultados alcanzados por el Prestatario entre la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto hasta la fecha de elegibilidad del préstamo, por un monto equivalente de hasta 15% del monto del Programa Basado en Resultados, siempre que los gastos relacionados al alcance de estos resultados sean elegibles dentro del proyecto y sean atribuibles a la consecución de los correspondientes resultados de desarrollo, los cuales serán sujetos a una evaluación externa independiente.

## V. OTROS TEMAS

- 5.1 **Riesgos.** La evaluación preliminar identificó un riesgo de nivel medio-bajo de entorno político, según el cual posibles demoras en la firma de los decretos de endeudamiento y de aprobación del contrato, podrían retrasar los plazos de elegibilidad y desembolso. Como mitigación, SEGPRES y DIPRES se coordinarán para facilitar la tramitación de decretos. También se identificó un riesgo de nivel medio-bajo de recursos humanos, en cuanto SEGPRES no cuenta con personal suficiente para presentar los informes requeridos para la verificación independiente, lo que podría retrasar los plazos de desembolso. A modo de mitigación, el Banco apoyará el fortalecimiento de los equipos. Un tercer riesgo identificado se refiere a temas de planificación (medio-bajo), si debido a una deficiente selección de los indicadores vinculados a los desembolsos puede que ser retrasen los desembolsos, lo que generaría un atraso en el programa y en la implementación de la LTDE. Para ello, el Banco y el equipo de la SEGPRES están trabajando estrechamente en el diseño y definición de indicadores. Finalmente, con un nivel de riesgo medio-alto, se identificó un riesgo institucional producto de las debilidades del marco regulatorio en términos de conferir facultades plenas a la DGD para liderar la transformación digital del Estado y para gestionar, evaluar y monitorear la inversión pública en tecnología, entre otros temas importantes. A modo de mitigación se propone habilitar e implementar esquemas de coordinación y compromiso con otras instituciones responsables de la transformación digital en Chile.
- 5.2 **Sostenibilidad.** La operación contribuirá a operacionalizar la reciente aprobada Ley de Transformación Digital del Estado que es la base del proceso de modernización de la gestión pública. Asimismo, apoyará un proceso de fortalecimiento de capacidad institucional de la DGD para liderar este proceso de cambio estructural. Estos procesos requieren acompañamiento sostenido de mediano y largo plazo que se apalancarán a través de este PBR y recursos de asistencia técnica especializada.

## **VI. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN**

- 6.1 Se planea distribuir el POD a QRR el 10 de enero de 2023, para el Comité de Políticas Operativas el 16 de febrero de 2023, y la aprobación de la Propuesta de Préstamo por el Directorio Ejecutivo el 28 de marzo de 2023. No se prevén dispensas a las políticas del Banco. Se estiman necesarios US\$127.356 del presupuesto transaccional para la preparación y FTE equivalente a 1,76 de Trabajadores a Tiempo Completo.

# CONFIDENCIAL

<sup>1</sup> La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a "Información Deliberativa" contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la "Política de Acceso al Información" del Banco (Documento GN-1831-28).

### Operation Information

Operation Name	
Program to Support the Digital Government Strategy of Chile	
Operation Number	CH-L1169

### Operation Details

Organizational Unit	IDB Sector/Subsector
IFD/ICS	E-GOVERNMENT
Type of Operation & Modality	Original IDB Amount
LON / LBR	\$100,000,000.00
Executing Agency	Borrower
CH-SEGPRES	REPUBLICA DE CHILE
ESG Primary Team Member	Team Leader
	Lina Maria Marmolejo Ocampo
Toolkit Completion Date	Author
29/09/2022	Jessica Eileen Arango Laws (Esg Guidance Service)
Applicable ESPSs with requirements	
ESPS 1; ESPS 2; ESPS 10	

### Operation E&S Classification Summary

Environmental and Social Impact Categorization (ESIC)	C
Disaster and Climate Change Risk Classification (DCCRC)	Low
Environmental and Social Risk Rating (ESRR)	Low

### Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

During preparation of an LBR, the Bank will assess the adequacy of the Borrower’s ESMS to implement the activities expected to be financed by the LBR in a manner that meets the requirements of the ESPSs. Where necessary, adjustments to the Borrower’s ESMS will be agreed with the Bank and incorporated in an ESAP. The definition of the indicators that are linked to disbursements and the corresponding targets of the LBR will also consider environmental and social performance and intermediate or final outcomes, as appropriate.

The activities of the LBR will not have impacts or risks on human health and the environment, have GHG emissions, generate waste and/or use pesticides.

The activities of the LBR will not have impacts or risks on health and safety of the project-affected people, impacts on the sub-projects themselves from natural hazards and climate change and/or risks associated with human rights.

No natural hazards, such as earthquakes, droughts, landslides, floods, wildfires, or others, including those caused or exacerbated by climate change, are likely to occur in the areas of the activities under the LBR, and these may impact the project, and/or the activities of the LBR may exacerbate the risk from natural hazards to human life, property, and/or the environment.

The activities of the LBR will not negatively impact people due to land acquisition.

The activities of the LBR will not have significant impacts or risks on biodiversity and ecosystem services and/or introduce (intentionally or accidentally) alien, or non-native, species of flora and fauna.

The activities of the LBR will not impact Indigenous Peoples.

The activities of the LBR will not impact cultural heritage.

The activities of the LBR will not negatively affect people due to their gender, sexual orientation or gender identity.

There are no contextual risks associated with the project (e.g. political instability, oppression of communities, armed forces in the project area).

#### ESPS 1 - Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts

The Executing Agency will prepare and maintain an Environmental and Social Management System (ESMS) for the operation as defined under ESPS 1.

#### ESPS 2 - Labor and Working Conditions

The activities of the LBR will not have impacts or risks associated with child labor or forced labor in the workforce.

#### ESPS 10 - Stakeholder Engagement and Information Disclosure

The Borrower will prepare a stakeholder engagement framework/plan for the lifetime of the program.

## **ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 1.1 **El objetivo general del programa** es incrementar la eficiencia, confiabilidad y equidad en la prestación de servicios públicos, a través de la transformación digital del Estado. Los objetivos específicos son (i) fortalecer el marco institucional de gobernanza digital, datos y ciberseguridad; (ii) aumentar la disponibilidad de servicios digitales del Estado con enfoque ciudadano; (iii) contribuir a la alineación del gasto e inversión pública en tecnología con las prioridades estratégicas de la Ley de Transformación Digital del Estado.
- 1.2 Esta operación tomará la forma de un Préstamo Basado en Resultados (PBR), de conformidad con la política del instrumento PBR (GN-2869-1) y las directrices operativas para procesar un PBR (GN-2869-3).
- 1.3 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (MPAS), no se espera que esta operación genere efectos negativos significativos y directos sobre el medio ambiente y los recursos naturales del país. Por lo tanto, está excluida del alcance del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) del BID, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 4.7 del MPAS.

## ÍNDICE DE ESTUDIOS SECTORIALES

Estudio	Fecha	Referencias e Hipervínculos
El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital	Junio 2018	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0001150">http://dx.doi.org/10.18235/0001150</a>
Municipios y gobierno digital: Situación y buenas prácticas en la Red Mercociudades	Octubre 2018	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0001371">http://dx.doi.org/10.18235/0001371</a>
Reporte Ciberseguridad 2020: riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe	Julio 2020	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0002513">http://dx.doi.org/10.18235/0002513</a>
Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas	Marzo 2021	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0003122">http://dx.doi.org/10.18235/0003122</a>
Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno	Mayo 2021	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0003245">http://dx.doi.org/10.18235/0003245</a>
e-Estonia: la e-gobernanza en la práctica	Febrero 2022	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0003956">http://dx.doi.org/10.18235/0003956</a>
Uruguay: estrategia digital frente al COVID-19	Junio 2022	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0004307">http://dx.doi.org/10.18235/0004307</a>
Beneficios económicos de la transformación digital de los servicios públicos: el caso de la ciudad de Sao Paulo	Agosto 2022	<a href="http://dx.doi.org/10.18235/0004309">http://dx.doi.org/10.18235/0004309</a>

# CONFIDENCIAL

<sup>1</sup> La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a "Información Deliberativa" contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la "Política de Acceso al Información" del Banco (Documento GN-1831-28).