

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **EL COMMONWEALTH DE LAS BAHAMAS**

### **TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL GOBIERNO PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD**

**(BH-L1045)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Miguel Porrúa (IFD/ICS), jefe de equipo; Alex Veyrat-Pontet (IFD/ICS), jefe de equipo suplente; Alejandro Pareja, Juan Cruz Vieyra, Benjamin Roseth, Francesco De Simone, Alejandro Barón y Nathalie Hoffman (IFD/ICS); Claudia Stevenson (IFD/CTI); Mónica Centeno Lappas (LEG/SGO); Mario Castañeda y René Herrera (VPC/FMP); e Inga Carey (CCB/CBH).

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

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	1
	A. Antecedentes, problema abordado y justificación .....	1
	B. Objetivo, componentes y costo .....	8
	C. Indicadores clave de resultados .....	11
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....	12
	A. Instrumentos financieros.....	12
	B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	13
	C. Riesgo fiduciario .....	13
	D. Otros riesgos y temas clave .....	14
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN .....	16
	A. Resumen del plan de ejecución.....	16
	B. Resumen del plan de seguimiento de los resultados .....	20

## APÉNDICES

Proyecto de resolución

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Marco de Resultados
Anexo III	Acuerdos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
<b>REQUERIDOS</b>	
1.	<a href="#">Plan de ejecución plurianual</a>
2.	<a href="#">Plan de seguimiento y evaluación</a>
3.	<a href="#">Plan de adquisiciones</a>
<b>OPCIONALES</b>	
1.	<a href="#">Análisis económico</a>
2.	<a href="#">Presupuesto detallado</a>
3.	<a href="#">Evaluación de la capacidad institucional y análisis financiero del Departamento de Tecnología de la Información (DIT)</a>
4.	<a href="#">Foro Económico Mundial, (2017). <i>The Global Competitiveness Report 2017-2018</i></a>
5.	<a href="#">The Relationship between E-Government and National Competitiveness: The Moderating Influence of Environmental Factors</a>
6.	<a href="#">BID. OEA (2006). Ciberseguridad: ¿Estamos preparados en América Latina y el Caribe?</a>
7.	<a href="#">El análisis predictivo: impulsando la mejora a partir de los datos. Stephen Goldsmith et al.</a>
8.	<a href="#">OCDE. (2017). <i>Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Frameworks</i></a>
9.	<a href="#">Government Procedure for Registering Property/Land</a>
10.	<a href="#">Government Procedure for Starting a Business</a>
11.	<a href="#">Cuadro - Visión integral de los problemas, las actividades y los beneficiarios</a>
12.	Manual de operaciones del proyecto
13.	Filtro de Política de Salvaguardias y Formulario de Análisis de Salvaguardias

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BPM	Programa informático para la gestión de procesos de negocio
DIR	Departamento de Impuestos Internos
DIT	Departamento de Tecnología de la Información
NIB	Consejo Nacional de la Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
TIR	Tasa interna de rendimiento

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**EL COMMONWEALTH DE LAS BAHAMAS**  
**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL GOBIERNO PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD**  
**(BH-L1045)**

<b>Términos y condiciones financieros</b>				
<b>Prestatario:</b> El Commonwealth de las Bahamas			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup></b>	
			<b>Plazo de amortización:</b>	24 años
<b>Organismo ejecutor:</b> Ministerio de Finanzas			<b>Plazo de desembolso:</b>	6 años
			<b>Período de gracia:</b>	6,5 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	30.000.000	100	<b>Comisión de crédito:</b>	<sup>(c)</sup>
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	<sup>(c)</sup>
<b>Total:</b>	30.000.000	100	<b>Vida promedio ponderada original (WAL):</b>	15,25 años
			<b>Moneda:</b>	Dólar estadounidense
<b>Esquema del Proyecto</b>				
<b>Objetivo y descripción del proyecto:</b> El objetivo general de este proyecto es fomentar la competitividad del Commonwealth de las Bahamas reduciendo los costos de realizar trámites con el gobierno. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) agilizar los trámites gubernamentales y ofrecerlos en línea para reducir el costo de la burocracia pública; (ii) incrementar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el sector público y (iii) imprimir mayor transparencia a las actividades gubernamentales y fortalecer los mecanismos de auditoría y control.				
<b>Desembolso especial:</b> Una vez cumplidas las condiciones generales previas al primer desembolso dispuestas en el artículo 4.01 de las Condiciones Generales del Contrato de Préstamo, podrá efectuarse un desembolso especial de hasta US\$200.000 para que el organismo ejecutor contrate el equipo básico de la unidad de ejecución del proyecto (véase el párrafo 3.7).				
<b>Cláusulas contractuales especiales previas al primer desembolso de recursos:</b> El prestatario, directamente o a través del organismo ejecutor, demostrará al Banco que (i) se ha aprobado y ha entrado en vigor el manual de operaciones del proyecto de conformidad con los términos y condiciones acordados previamente con el Banco y (ii) se ha creado y seleccionado la unidad de ejecución de proyectos, integrada por un coordinador de proyecto, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, un especialista en seguimiento y evaluación, un abogado, un especialista en TIC y un especialista en gestión del cambio, de conformidad con los términos de referencia acordados previamente con el Banco (véase el párrafo 3.8).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
<b>Alineación estratégica</b>				
<b>Desafíos <sup>(d)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas transversales <sup>(e)</sup>:</b>	GD <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

- <sup>(a)</sup> Bajo la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tipo de interés. Al considerar esas solicitudes, el Banco tendrá en cuenta las consideraciones operacionales y de gestión de riesgos.
- <sup>(b)</sup> De conformidad con las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible, el período de gracia puede cambiar siempre que no se superen el promedio de vida promedio ponderada (WAL) original y la última fecha de pago, según consta en el acuerdo de préstamo.
- <sup>(c)</sup> 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.
- <sup>(d)</sup> SI (inclusión social y equidad); PI (productividad e innovación); y EI (integración económica).
- <sup>(e)</sup> GD (igualdad de género y diversidad); CC (cambio climático y sostenibilidad ambiental); e IC (capacidad institucional y Estado de derecho).

## I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Antecedentes.** En los 10 últimos años, las Bahamas han atravesado por un prolongado período de atonía económica en que la tasa de crecimiento se ha situado en un promedio de 0,5%<sup>1</sup>. La economía sigue dependiendo del turismo, que representa directa o indirectamente el 46,1% del producto interno bruto (PIB)<sup>2</sup>, y de servicios financieros, que aportan el 15% del PIB<sup>3</sup>. La limitada competitividad del país<sup>4</sup> ha frenado los esfuerzos por promover el crecimiento económico mediante la atracción de la inversión extranjera y la facilitación de la actividad empresarial local. Debido a las dificultades para hacer negocios en el país, las Bahamas ocupan el lugar 119 de 190 países en el informe [Doing Business 2018](#). Trámites básicos para hacer negocios, como inscribir una empresa<sup>5</sup> o una propiedad, exigen numerosos pasos y largas esperas que incrementan los costos<sup>6</sup>, tanto para los empresarios locales como posibles inversionistas extranjeros<sup>7</sup>.
- 1.2 Los estudios de investigación apuntan a que la competitividad de un país depende en gran medida de su capacidad para limitar la carga de trabajar con la administración pública. Como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en uno de sus informes de políticas públicas, los trámites burocráticos son un costo para las empresas<sup>8</sup> y la ciudadanía, no solo en tiempo y dinero, sino también porque reducen la productividad y la innovación de la actividad empresarial<sup>9</sup>. El costo de inscribir una empresa en las Bahamas es cuatro veces más alto que en los países de la OCDE. La burocracia gubernamental afecta la competitividad al añadir un costo más a los gastos regulares de un negocio<sup>10</sup> e impone una carga financiera sobre las familias de bajos ingresos que gastan tiempo y dinero en transporte y en colas que en lugar de generar ingresos significan perder

---

<sup>1</sup> *The Bahamas Country Development Challenges*. BID, septiembre de 2017.

<sup>2</sup> Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) 2015, las Bahamas ocupan el 10º lugar entre los países del mundo que más dependen del turismo. Esta dependencia también se manifiesta en el hecho de que el 51,6% del empleo total y el 61,5% de las exportaciones totales del país son atribuibles al turismo.

<sup>3</sup> [The Bahamas, The Economy Profile 2018](#).

<sup>4</sup> La competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determina el nivel de productividad de un país. [The Global Competitiveness Report 2012-2013, página 4](#).

<sup>5</sup> Según el Informe *Doing Business*, en las Bahamas se requieren siete trámites para crear una empresa. El promedio en los países de la OCDE es de 4,9 trámites; en Nueva Zelanda basta con uno solo.

<sup>6</sup> Aunque el costo de registrar una empresa en los países de la OCDE es 3,1% del ingreso per cápita, en las Bahamas este costo alcanza 13,8%. Medido en días hombre, el proceso tarda 21,5 días en las Bahamas y 8,5 días en los países de la OCDE. [Doing Business 2018, World Bank Group Information for The Bahamas](#).

<sup>7</sup> Según el Plan Nacional de Desarrollo, Visión 2040, el alto costo de hacer negocios inhibe el crecimiento del sector privado.

<sup>8</sup> *Red Tape and Delayed Entry*. Antonio Ciccone y Elias Papaioannou. Journal of the European Economic Association; abril – mayo 2007.

<sup>9</sup> [OCDE, enero de 2007. Policy Brief](#).

<sup>10</sup> *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Capítulo 1.2 *Moving to a New Global Competitiveness Index*. Michael Porter et al. Foro Económico Mundial. Ginebra, 2010.

- tiempo lidiando con la burocracia administrativa<sup>11</sup>. Los engorrosos trámites gubernamentales también disuaden la actividad empresarial<sup>12</sup> ya que, desde el comienzo, los empresarios necesitan actuar con agilidad para poder generar ingresos rápidamente con su limitado capital inicial.
- 1.3 La relación entre la competitividad, por una parte, y la transparencia y la lucha contra la corrupción, por la otra, está firmemente implantada tanto en los estudios especializados como en la práctica de la formulación de las políticas públicas. Además de incidir negativamente en la competitividad, el papeleo y la burocracia descritos anteriormente incrementan las oportunidades para la corrupción. En la teoría clásica de corrupción del agente y el principal, cada paso de un proceso administrativo crea espacios para la corrupción<sup>13</sup>. Tanto la OCDE<sup>14</sup> como el Foro Económico Mundial<sup>15</sup> mencionan la falta de transparencia como un elemento de las políticas gubernamentales que reduce la competitividad de los países para desarrollarse económicamente. Un bajo nivel de transparencia reduce la confianza en el gobierno y la gobernanza democrática, en tanto que países que dan acceso a la información y adoptan políticas de apertura de datos observan que su competitividad se acrecienta<sup>16</sup>. Uno de los principales instrumentos para reducir la corrupción y promover la integridad es la adopción de mecanismos de supervisión y control eficaces<sup>17</sup>.
- 1.4 Según una encuesta en línea<sup>18</sup> de la Cámara de Comercio y Confederación de Empleados de las Bahamas realizada en colaboración con el BID y en coordinación con el Ministerio de Finanzas, el 79,10% de los encuestados consideran que la ineficaz burocracia gubernamental es el factor más problemático seguido, en segundo lugar, por los bajos niveles de ética laboral de la fuerza de trabajo del país, con el 57,93% de las respuestas y por la corrupción, en tercer lugar, con el 55,47% de las respuestas. Cuando se les preguntó acerca de la última transacción que habían realizado, solo el 33% indicó que la hicieron totalmente en línea. Cuando se les preguntó cuántos documentos habían presentado para realizar el trámite, el 38,16% señaló cinco o más documentos. El 67% afirmó tener que interactuar tres

---

<sup>11</sup> Según un estudio del BID en Bolivia (2016) basado en la metodología del modelo del costo estándar que emplea la Unión Europea, el costo de registrar una propiedad asciende en promedio a siete salarios mensuales básicos. Medición de la carga administrativa en Bolivia: resultados y propuestas de simplificación. Gustavo Medeiros et al. Enero de 2016.

<sup>12</sup> Ibidem, nota de pie de página número 8.

<sup>13</sup> Véase, por ejemplo, [Klitgaard, 1991. \*Controlling Corruption\*](#).

<sup>14</sup> [OCDE, 2015. \*Curbing Corruption, Investing in Growth\*](#). Documento de antecedentes, tercer foro de la OCDE sobre Integridad, París, 2015, página 19. Como señala la OCDE, la corrupción se ha identificado como uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en varios países de la OCDE y sigue siendo una de las principales restricciones del clima de inversión.

<sup>15</sup> Según el [Foro Económico Mundial, 2017. \*The Global Competitiveness Report \(página 29\)\*](#), si analizamos la última década de competitividad y seguimiento en la región, observamos que muchas de las variables fundamentales de la competitividad y el crecimiento han empeorado en América Latina y el Caribe. Requisitos básicos, como las instituciones, se han deteriorado, y ha habido escándalos de corrupción en toda la región, conforme se refleja en el Gráfico 6. La confianza en el gobierno y la crisis de gobernanza siguen siendo retos importantes para una región que necesita una eficaz colaboración público-privada.

<sup>16</sup> [Effect of Government Data Openness on a Knowledge-Based Economy](#). Este estudio concluye que la apertura de los datos del gobierno incide positivamente en la competitividad al ampliar la base de conocimientos del país en cuestión.

<sup>17</sup> [OCDE, 2016. \*Preventing corruption in public procurement\*](#).

<sup>18</sup> [La encuesta a los miembros de la Cámara de Comercio y Confederación de Trabajadores de las Bahamas \(BCCEC\) se realizó entre el 14 de marzo y el 2 de abril de 2018.](#)

- o más veces con el gobierno para completar el trámite. Por último, el 30,26% de los encuestados indicó haber tardado ocho horas o más en realizar el trámite. Además, el 65,47% señaló haber recurrido a contactos personales para agilizar un trámite gubernamental.
- 1.5 En 2015 Paul Muggeridge analizó a fondo la relación entre la eficiencia del gobierno y la competitividad<sup>19</sup>. Según el estudio de Srivastava y Teo (2008), que examina el efecto positivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) sobre la eficiencia del gobierno y, por lo tanto, sobre la competitividad<sup>20</sup>, existe una sólida relación entre el gobierno electrónico y la competitividad nacional. Un estudio del BID<sup>21</sup> también señala una gran correlación positiva entre el gobierno electrónico y la competitividad. En los últimos 10 años, de los 30 países que encabezan el Índice de competitividad mundial, el 70% se cuentan, además, entre los 30 países que encabezan el índice de gobierno electrónico de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Aunque muchos factores más inciden en la competitividad de los países, es difícil imaginar que una nación pueda ofrecer un entorno competitivo sin aprovechar la eficiencia que puede reportar las TIC.
- 1.6 **Problema abordado.** El problema general que se identifica para este proyecto es la limitada competitividad económica de las Bahamas. Son varios los problemas específicos que restringen la competitividad del país<sup>22</sup>, tales como: (i) deficiencias en la red de infraestructura; (ii) problemas estructurales en el mercado laboral; (iii) el alto costo de la energía; (iv) insuficiencias en la conectividad aérea y marítima; (v) aspectos de agua y saneamiento; (vi) deficiente nivel de acceso al crédito y alto costo del financiamiento; (vii) aumento de la delincuencia; (viii) vulnerabilidad a impactos negativos del cambio climático y a desastres naturales; (ix) poco espacio fiscal y aumento del endeudamiento; y (x) ineficiencia de la burocracia gubernamental y bajos niveles de transparencia. La presente operación centrará la atención en este último aspecto.
- 1.7 Los aspectos específicos que guardan relación con el problema general y que abordará el proyecto abarcan los siguientes:
- a. **La ineficiencia de la burocracia pública.** Los principales factores determinantes en este ámbito son los siguientes: (i) la administración pública que se basa, tanto en sus procesos internos como en su relación con la ciudadanía y las empresas<sup>23</sup>, en procedimientos complejos<sup>24</sup> y que presupone

---

<sup>19</sup> [Foro Económico Mundial, 2015. Which countries have the most and least efficient governments?](#)

<sup>20</sup> [The Relationship between E-Government and National Competitiveness: The Moderating Influence of Environmental Factors](#). Shirish C. Srivastava, Escuela de Administración HEC, París y Thompson S.H. Teo, Universidad Nacional de Singapur.

<sup>21</sup> [IDB analysis of UN e-government ranking and WEF Global Competitiveness Ranking](#). BID, 2015.

<sup>22</sup> Ibidem, nota 1.

<sup>23</sup> Como se desprende del estudio de correlación de trámites que hizo el BID, dos trámites fundamentales para el funcionamiento adecuado de la economía bahamesa, a saber, [“cómo crear un negocio”](#) y [“cómo registrar una propiedad”](#), exigen numerosos pasos y documentos.

<sup>24</sup> Para contratar un nuevo empleado público deben realizarse siete trámites con diferentes organismos gubernamentales. Crear una cuenta de correo electrónico para un empleado público exige el intercambio físico de tres memorandos entre diversos organismos gubernamentales.



un gran uso de papel<sup>25</sup>; (ii) el reducido número de trámites gubernamentales disponibles en línea<sup>26</sup>; (iii) la cultura de los organismos públicos que sigue el modelo “silo” en que la información no se comparte<sup>27</sup> y (iv) datos incompletos, desactualizados y no integrados<sup>28</sup>, lo que limita su uso para respaldar decisiones de gestión y la formulación de políticas<sup>29</sup>.

- b. **La adopción limitada de un programa de trabajo digital.** Los principales factores determinantes en este ámbito son los siguientes: (i) una estructura institucional deficiente para administrar adecuadamente las TIC<sup>30</sup>, lo cual afecta negativamente la coordinación y las adquisiciones relacionadas con ese ámbito; (ii) el limitado número de profesionales de TIC en la administración pública<sup>31</sup>; (iii) los recursos humanos del gobierno no están adecuadamente capacitados<sup>32</sup> para trabajar en un sector público centrado en el ciudadano y tienen un bajo nivel de moral por su falta de participación en los procesos de toma de decisiones<sup>33</sup>, (iv) la falta de un mecanismo que facilite el intercambio

---

<sup>25</sup> Según el Informe *Doing Business*, para obtener una licencia comercial, la empresa, una vez registrada, debe presentar al Departamento de Impuestos Internos (DIR) lo siguiente: (i) prueba de ciudadanía de los beneficiarios efectivos de la empresa; (ii) copia de la escritura de constitución de la empresa; (iii) copia del certificado de registro del Consejo Nacional de la Seguridad Social (NIB); (iv) copia del contrato de arriendo de la propiedad; (v) copia del certificado de saneamiento del Departamento de Servicios de Salud Ambiental, aunque, según las características de las operaciones, es posible que ese certificado no se necesite; y (vi) la cuota de tramitación de la licencia de B\$100. *Ease of Doing Business 2018. The Bahamas*. Página 10.

<sup>26</sup> Aunque el país tiene una [tasa de penetración de Internet de 84%](#), de los 366 trámites gubernamentales que administra el gobierno, solo 11 pueden realizarse en línea. *Wait no more: Red Tape and Digital Government in Latin America and the Caribbean*. Ben Roseth et al. De próxima publicación por el BID, en junio de 2018.

<sup>27</sup> La cultura de “silo”, en que la información no se comparte, puede apreciarse claramente en la nota anterior, que explica que el DIR solicita documentos que emiten diferentes ramas del gobierno.

<sup>28</sup> De un total de 18 ministerios, solo 4 tienen una interoperabilidad punto a punto que les permite intercambiar información digitalmente. No hay un mecanismo centralizado de intercambio de información.

<sup>29</sup> En la sección sobre retos y riesgos de proyecto del Plan Nacional de Desarrollo de las Bahamas: Visión 2040, se señala que en algunas entidades gubernamentales la recopilación y gestión de datos es deficiente o inexistente.

<sup>30</sup> Aunque en julio de 2011 se aprobó un memorando del Gabinete sobre gobierno electrónico, su puesta en marcha ha sido muy limitada. Ninguna rama del gobierno está legalmente facultada para formular e implementar un plan de gobierno electrónico, y se carece de un plan de ese tipo que oriente los esfuerzos del país en ese ámbito. La única instancia creada para coordinar las labores de TIC del gobierno, el Comité gubernamental de TIC, jamás se ha reunido.

<sup>31</sup> El Departamento de Tecnología de la Información (DIT) del Ministerio de Finanzas, que brinda servicios de tecnología de la información al gobierno y administra uno de los centros de datos públicos, cuenta con solo 68 empleados. De estos, varios no tienen los conocimientos adecuados sobre los temas que deben administrar. Muchos de los proyectos del departamento están en lista de espera por falta de recursos. Conclusiones de la misión realizada el 20 de noviembre de 2017. El Departamento de Tecnología de la Información del Registro General cuenta con un profesional a tiempo completo y otro a tiempo parcial. Entre otras funciones, esta oficina lleva a cabo el registro de las empresas y la propiedad. Según el Plan Nacional de Desarrollo, de los 17.353 empleados de la administración pública, solo 73 están clasificados como profesionales de tecnología de la información.

<sup>32</sup> El Ministerio de Servicio Público, que se encarga de administrar los recursos humanos del gobierno, cuenta con un presupuesto anual de US\$150.000 para capacitar a cerca de 20.000 empleados, lo que le permite brindar capacitación a unos 200 empleados por año (el 1% de los empleados).

<sup>33</sup> Según el Plan Nacional de Desarrollo, la capacidad global del sector público es muy deficiente y los niveles de moral, remuneración, rendición de cuentas, conocimientos y recursos presupuestados para capacitación son muy bajos.

de información entre los diversos organismos públicos<sup>34</sup> y (v) un espacio digital desprotegido que carece de una estructura institucional y políticas de ciberseguridad establecidas<sup>35</sup>.

- c. **La limitada transparencia y rendición de cuentas del gobierno.** Los principales factores determinantes en este ámbito son los siguientes: (i) los datos disponibles al público sobre las actividades del gobierno<sup>36</sup> son muy limitados y difíciles de usar, y el grado de transparencia de los procesos relativos a los permisos de construcción y adquisiciones se considera particularmente bajo<sup>37</sup>; (ii) la Ley de libertad de información (FOIA), que si bien se promulgó en 2017 no se ha llevado a la práctica, lo cual limita la capacidad de la población de ejercer su derecho de acceder a información sobre los registros y las actividades del gobierno<sup>38</sup> y (iii) la capacidad de las instituciones encargadas de supervisar las actividades financieras del gobierno y de luchar contra la corrupción se ve comprometida por el limitado número de recursos humanos debidamente capacitados y el bajo nivel de acceso a tecnologías modernas que respalden su funcionamiento<sup>39</sup>.

- 1.8 **Justificación.** Promover el uso de las TIC en el sector público reducirá el costo para los ciudadanos y las empresas de interactuar con el gobierno e incrementará la transparencia en el funcionamiento gubernamental. El proyecto tendrá un impacto sobre la calificación de competitividad del país con respecto a la de otros países. Aunque el puntaje de las Bahamas en esas clasificaciones internacionales dependerá no solo de su desempeño sino también del de los demás países, es de prever que un país en que los trámites burocráticos no impongan un costo adicional

---

<sup>34</sup> Según una encuesta reciente del BID de los gobiernos de América Latina y el Caribe, las Bahamas no cuentan con un mecanismo de interoperabilidad. Procedures 2.0: Simplifying the State in the Digital Era. Ben Roseth et al. De próxima publicación por el BID, en junio de 2018.

<sup>35</sup> Según el [Informe Ciberseguridad 2016: ¿Estamos preparados en América Latina y el Caribe?](#), publicado por el BID y la Organización de Estados Americanos (OEA), las Bahamas no alcanzan un tercio del nivel de madurez. Entre otras deficiencias, el informe señala la falta de una estrategia de ciberseguridad, de un equipo para responder a eventos cibernéticos y de servicios forenses digitales de la Policía Real de Bahamas.

<sup>36</sup> La calificación de las Bahamas entre los países evaluados utilizando el índice de apertura de datos es relativamente baja: ocupa el lugar 74 de los 94 incluidos en la encuesta. Véase el [Índice de apertura de datos](#). Las Bahamas obtuvieron una calificación de solo 17% del puntaje máximo posible.

<sup>37</sup> [Dirección de Asuntos de Inversión del Departamento de Estado de los Estados Unidos](#).

<sup>38</sup> Reunión con el Fiscal General el 8 de marzo de 2018 y [Organisations call for the implementation of freedom of Information Act in Full](#). Tribune 242, las Bahamas.

<sup>39</sup> La Auditoría General no cuenta con un mecanismo integrado para ver de forma integrada toda la información relacionada con los procesos de inspección y los informes se elaboran en papel. Actualmente emplea el sistema IDEA que no integra la información ni permite utilizar herramientas de inteligencia de negocios.

y exista una cultura de transparencia pública basada en el uso de las TIC<sup>40</sup> resultará más atractivo para posibles inversionistas<sup>41</sup>.

- 1.9 Actualmente los gobiernos están constatando que las TIC es una herramienta poderosa para emprender la difícil misión de atender, con recursos limitados, las necesidades de una población cada vez más exigente. Cuando las condiciones necesarias para la digitalización se dan, los últimos avances, como las cadenas de bloques, presentan una oportunidad única para que un país como las Bahamas modernice su sistema de registro de la propiedad agregando un nivel adicional de seguridad y aumente así la confianza en el sistema<sup>42</sup>. Como se ha observado en los casos de Georgia y Suecia, las TIC también puede contribuir a generar ahorros significativos para el país<sup>43</sup>.
- 1.10 La disponibilidad y calidad de los datos han sido una inquietud para el gobierno y una limitación para adoptar las decisiones normativas y de gestión enunciadas en Visión 2040: Plan Nacional de Desarrollo de las Bahamas. Los datos se han transformado en el centro de las decisiones de políticas y en su alrededor se está gestando una creciente actividad económica. Para el gobierno, la posibilidad de contar con datos digitales, fiables, oportunos, precisos, actualizados e integrados crea innumerables posibilidades para formular políticas y administrar iniciativas basadas en datos. Esto también le permite al Gobierno de las Bahamas aplicar técnicas de inteligencia a esos datos y emplear el análisis predictivo<sup>44</sup> para prever las necesidades de los ciudadanos o asigna con mayor eficiencia los recursos a tareas de seguridad, atención de la salud e inspección.
- 1.11 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** Este proyecto aprovechará la experiencia que el Banco ha acumulado en otros proyectos centrados en la modernización del sector público, el fortalecimiento de las instituciones públicas y la adopción de herramientas de gobierno digital. Entre otros, cabe destacar los siguientes proyectos: Programa de Eficiencia del Sector Público (3121/OC-JA, 3122/CH-JA), Apoyo al Programa de Transformación del Sector Público (4373/OC-JA) e Implementación del Sistema de Identificación Nacional para el Crecimiento Económico (4437/OC-JA) en Jamaica; 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) en Perú; Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay I y II (1970/OC-UR y 2591/OC-UR) y Programa de Mejora de los Servicios Públicos y la Interacción Estado-Ciudadano (3625/OC-UR) en Uruguay; el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los

---

<sup>40</sup> Bertot J.C., Jaeger P.T. y Grimes J. M. (2010). *Using ICTs to create a culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Social Media Tools for Societies*. Government Information Quarterly 27: 264-71. Para un estudio de caso, véase Pathak, R. D., Naz, R., Rahman, M. H., Smith, R. F. I. y Agarwai, K. N. (2009). *E-governance to cut corruption in public service delivery: A case study of Fiji*. *International Journal of Public Administration*, 32, paginas 415-437.

<sup>41</sup> Ciccone (2007) muestra que los trámites burocráticos inciden negativamente en la actividad empresarial y la inversión. El informe de la OCDE de 2015 sobre el foro de integridad explica cómo la corrupción afecta negativamente la inversión. El Informe *Doing Business* muestra cómo las TIC eliminan eficazmente los trámites burocráticos y reducen la corrupción.

<sup>42</sup> [Can blockchain help in the fight against corruption?](#) Santiso, Carlos. Foro Económico Mundial. 2018.

<sup>43</sup> [Blockchain, Marcos Allende, BID](#). Marzo de 2018. En el caso de Suecia, los ahorros ascienden a US\$106 millones por año.

<sup>44</sup> [El análisis predictivo: impulsando la mejora a partir de los datos](#). Stephen Goldsmith et al. Innovaciones en la prestación de servicios públicos, Número 4. BID, julio de 2016.

Servicios al Ciudadano (3298/OC-CH) en Chile, así como el Programa Panamá en línea (3683/OC-PN). Asimismo, el proyecto se basará en la experiencia adquirida en programas anteriores sobre transparencia, lucha contra la corrupción y lavado de dinero, entre los que se incluyen el Programa de Apoyo a la Agenda de Probidad y Transparencia de Chile (3617/OC-CH), y el Programa de Administración Tributaria y Transparencia (3786/OC-GU) en Guatemala.

- 1.12 La ejecución de los proyectos señalados y otras iniciativas relacionadas con la transformación digital permitieron al Banco aprender lecciones valiosas, entre ellas las siguientes: (i) la transformación digital en la administración pública exige una estructura de gobernanza bien definida en la que participen todos los interesados pertinentes y a cada uno se le asigne una función específica; (ii) aunque la tasa de penetración de Internet en América Latina y el Caribe está aumentando, aproximadamente la cuarta parte de la población jamás lo ha utilizado. Por consiguiente, es necesario invertir en la alfabetización digital de la ciudadanía y los pequeños empresarios para que todos sepan utilizar los servicios en línea; (iii) ofrecer servicios públicos en línea no asegura que la gente los vaya a utilizar. Es necesario promover su disponibilidad para que la gente esté informada al respecto; (iv) adquirir productos y servicios de TIC es complejo por su carácter cambiante y porque sus características y requisitos técnicos exigen un respaldo técnico de alta calidad durante todo el proceso de adquisiciones; (v) se requieren metodologías rigurosas y comprobadas para crear productos digitales que se enfoquen en los usuarios y que resuelven problemas y (vi) aunque los proyectos de transformación digital tienen una orientación tecnológica, se lideran y se desarrollan en beneficio de las personas y, por lo tanto, es muy importante gestionar el cambio cultural con una estrategia bien planificada.
- 1.13 **Operación de cooperación técnica para respaldar este proyecto.** La planificación y la implementación de esta operación cuentan con el respaldo de varias operaciones de cooperación técnica, a saber: (i) Mejoras en la capacidad de los recursos humanos de ciberseguridad (ATN/CF-15598-RG), que está brindando asesoramiento técnico para realizar diagnósticos y formular recomendaciones; (ii) Innovaciones para Mejorar la Transparencia y Eficiencia en los Sistemas de Inversión Pública II (RG-T3219), que respaldará la ejecución de la fase I de MapalInversiones en las Bahamas y (iii) Mejora del Servicio del Sector Público a través del Intercambio de Conocimiento (ATN/KR-15780-RG), que proporciona respaldo técnico sobre el diseño y la ejecución de proyectos sin utilizar papel. Asimismo, las actividades de este proyecto se coordinarán con el proyecto de Reforma de la Gestión de las Finanzas Públicas y del Seguimiento del Desempeño (3340/OC-BH).
- 1.14 **Alineación del país.** El proyecto está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con el Commonwealth de las Bahamas 2018-2022 (documento GN-2920-1) al respaldar los siguientes objetivos estratégicos: 1.2 fortalecer la capacidad institucional para el gobierno digital; 1.3 fortalecer el marco de integridad y transparencia en el sector público; y 3.3 racionalizar las disposiciones gubernamentales que dificultan el registro y el funcionamiento de las empresas y la solución de controversias. El proyecto está incluido en el Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (documento GN-2915).
- 1.15 **Alineación estratégica.** El proyecto es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (documento AB-3008) y está alineado con el

desafío de desarrollo de productividad e innovación<sup>45</sup>, así como con los temas transversales de (i) igualdad de género y diversidad<sup>46</sup> y (ii) capacidad institucional y Estado de derecho<sup>47</sup>. Al reducir el tiempo y los costos necesarios para realizar transacciones gubernamentales, el proyecto incrementará la productividad de todos los agentes económicos del país y facilitará la creación de nuevas empresas. Con respecto a la igualdad de género, asignará prioridad a las mujeres en todas las actividades de alfabetización digital. En cuanto a la capacidad institucional y el Estado de derecho, el proyecto fortalecerá la capacidad institucional del gobierno para emprender iniciativas de gobierno digital y brindará respaldo técnico para actualizar el marco normativo digital. El proyecto contribuirá también al indicador de producto “agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos” establecido en el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (documento GN-2727-6)<sup>48</sup>. Por último, el proyecto también guarda consonancia con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (documento GN-2587-2).

## **B. Objetivo, componentes y costo**

- 1.16 El objetivo general del proyecto es fomentar la competitividad del Commonwealth de las Bahamas reduciendo los costos de la realización de trámites con el gobierno. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) agilizar los trámites gubernamentales y ofrecerlos en línea para reducir el costo de la burocracia pública; (ii) incrementar el uso de las TIC en el sector público y (iii) imprimir mayor transparencia a las actividades gubernamentales y fortalecer los mecanismos de auditoría y control.
- 1.17 **Componente 1. Simplificación y digitalización de los trámites gubernamentales (US\$13.800.000).** El objetivo principal de este componente es agilizar los trámites gubernamentales y ofrecerlos en línea. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) la actualización del catálogo de trámites gubernamentales con la idea de priorizarlos<sup>49</sup> y simplificarlos, lo que incluye la reestructuración de los trámites actuales, la eliminación de los trámites innecesarios y la consolidación final en un programa informático para la gestión de procesos de

---

<sup>45</sup> El indicador de resultados número de horas por año que los empresarios dedican a trámites gubernamentales está alineado con el desafío de desarrollo de productividad e innovación.

<sup>46</sup> El indicador de resultados mujeres priorizadas en actividades de alfabetización digital está alineado con el tema de igualdad de género y diversidad.

<sup>47</sup> Los indicadores de producto que contribuyen a este tema son los siguientes: número de documentos de proyectos de ley elaborados, número de jefes de información del gobierno, número de actividades de capacitación, número de actividades emprendidas de gestión del cambio.

<sup>48</sup> Los siguientes indicadores de producto del proyecto están alineados con este indicador: (i) entidades gubernamentales conectadas a la plataforma de interoperabilidad; (ii) profesionales gubernamentales en TIC capacitados; (iii) estrategia de ciberseguridad diseñada y ejecutada y (iv) Oficina del Director de Información en funcionamiento.

<sup>49</sup> El gobierno ya priorizó los trámites gubernamentales incluidos en el Informe *Doing Business* (cómo crear un negocio y cómo registrar la propiedad). Los otros trámites que se simplificarán y se ofrecerán en línea (200 de los 400 que se incluirán en un BPM) serán priorizados en consulta con los ciudadanos. En las familias, las mujeres suelen encargarse de realizar los trámites gubernamentales necesarios para ejercer derechos, cumplir con obligaciones o acceder a prestaciones. A fin de evitar que pierdan tiempo con temas burocráticos, al seleccionar los trámites gubernamentales que se simplificarán se dará prioridad a los que realizan las mujeres con mayor frecuencia.

negocio (BPM); (ii) la actualización del marco jurídico<sup>50</sup> que rige la prestación de servicios digitales, incluida la redacción de nueva legislación; (iii) el diseño y la adopción de un servicio informático en la nube para el gobierno que permita a otras entidades públicas tener acceso a infraestructura y aplicaciones compartidas de gobierno electrónico; (iv) el establecimiento de un mecanismo de interoperabilidad que incluya normas, reglamentación y una plataforma tecnológica; (v) la actualización del portal ciudadano y la inclusión en línea de los trámites gubernamentales<sup>51</sup> adoptando las principales herramientas para prestar servicios gubernamentales digitalizados (identidad digital, firma digital, pagos en línea, BPM, gestión de documentos<sup>52</sup>); (vi) la digitalización de los trámites gubernamentales de registro de la propiedad<sup>53</sup>; (vii) la informatización de los trámites gubernamentales para crear un negocio<sup>54</sup> y (viii) la adaptación de la base de datos del Consejo Nacional de la Seguridad Social (NIB) para la identificación digital de los ciudadanos en los trámites gubernamentales<sup>55</sup>.

- 1.18 **Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para implantar un gobierno digital (US\$9.900.000).** El principal objetivo de este componente es incrementar el uso de las TIC en el sector público. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) el diseño y puesta en marcha de un marco institucional para administrar el gobierno digital<sup>56</sup>; (ii) la definición de las funciones del Director

---

<sup>50</sup> La legislación actual más pertinente sobre gobierno digital es la Ley de comunicaciones y transacciones electrónicas (2006), la Ley sobre abusos informáticos (2006) y la Ley de protección de datos (2008). Aunque este marco jurídico permite realizar las actividades propuestas en este proyecto, a medida que se avance en la ejecución se recomendará actualizar la legislación para que los ciudadanos sean el centro de la digitalización de los servicios públicos y se cree un ciberespacio más seguro. Se prevé que durante la ejecución de este proyecto se redactarán una ley de gobierno digital, una ley de ciberseguridad y una ley de protección de datos.

<sup>51</sup> Este proceso se realizará por medio de un mecanismo de múltiples canales que abarca acceso por mostrador, teléfono, sitio virtual y plataformas móviles.

<sup>52</sup> Además del impacto que tendrá la reducción del costo para las empresas y los ciudadanos de realizar trámites gubernamentales, el proyecto tendrá un efecto positivo sobre el medio ambiente al disminuir el volumen de papel necesario para realizar un trámite gubernamental y recortar las emisiones de CO<sup>2</sup> eliminando el tráfico relacionado con el cumplimiento de requisitos burocráticos. Véase información pormenorizada en la sección sobre los indicadores clave de resultados.

<sup>53</sup> Esta actividad incluye la revisión y mejora del marco, las normas y los trámites institucionales relacionados con el registro y el traspaso de la propiedad (incluida la digitalización de documentos y sistemas de información geográfica, catastros, interoperabilidad entre registros y un programa piloto de cadena de bloques).

<sup>54</sup> Esta actividad incluye la creación de una ventanilla única para las empresas, una estrategia de múltiples canales (que ofrecerá un acceso ágil, tanto en línea como fuera de la plataforma) y la gestión de la relación con el cliente (que permitirá hacer seguimiento de los diferentes pasos del trámite).

<sup>55</sup> El NIB cuenta una base de datos digital que abarca al 70% de la población (todas las personas de más de 16 años edad y la mayoría de los niños de hasta tres años de edad). El NIB ya proporciona al Seguro Nacional de Salud (NHI) acceso digital a su base de datos para fines de identificación. El país emplea actualmente la tarjeta del NIB para identificar a las personas que realizan trámites gubernamentales. El proyecto no se ha diseñado para crear un mecanismo de identificación nuevo, sino más bien para usar el actual con mayor eficiencia permitiendo a las entidades gubernamentales que necesitan identificar a las personas que realizan un trámite gubernamental acceder a la base de datos en línea por medio de la plataforma de interoperabilidad.

<sup>56</sup> En julio de 2011, el Gabinete aprobó el memorando sobre la segunda actualización del proyecto de implementación del gobierno electrónico y la aprobación para crear el Departamento de Tecnología de la Información (DIT) que presentó el Ministro de Finanzas. El memorando establece, entre otros temas institucionales, el DIT, el director de información del gobierno, los jefes de información a nivel ministerial, el foro de jefes de información y el Comité gubernamental de tecnologías de la información y las comunicaciones. De esa lista, el DIT es lo único que está en funcionamiento.

de Información y la profesionalización de las TIC en el sector público, lo que incluye los planes de capacitación; (iii) la actualización del prototipo de TIC del gobierno (incluidos una hoja de ruta y un plan de acción para la transformación de las TIC en el gobierno)<sup>57</sup>; (iv) la creación de un fondo de TIC para respaldar innovaciones estratégicas conexas en el conjunto de la administración pública<sup>58</sup>; (v) la realización de una evaluación para identificar las deficiencias en aptitudes de TIC y, sobre esa base, el diseño y la ejecución de un plan para cerrar la brecha contratando nuevos empleados y capacitando a los existentes<sup>59</sup>; (vi) el diseño y la ejecución de un plan de gestión de cambio<sup>60</sup>; (vii) la realización de un programa de alfabetización digital para empresas pequeñas y ciudadanos no familiarizados con la mayoría de las herramientas digitales<sup>61</sup>; (viii) la puesta en marcha de una estrategia de comunicaciones para sensibilizar a los ciudadanos y las empresas<sup>62</sup>; (ix) la creación de una cultura de datos y una oficina de análisis de datos que en un inicio atenderá al gobierno y posteriormente extenderá su alcance a ministerios clave<sup>63</sup>; (x) el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de ciberseguridad<sup>64</sup> y (xi) la gestión de proyectos de tecnología de la información y supervisión de todos los proyectos de implementación de tecnología de la información<sup>65</sup>.

**1.19 Componente 3. Aumento de la transparencia y la integridad en el gobierno (US\$3.000.000).** El objetivo principal de este componente es incrementar la transparencia de las actividades gubernamentales y fortalecer los mecanismos de

---

<sup>57</sup> El prototipo consistirá en un documento de planificación y de mercadeo para ayudar a conseguir el compromiso de los interesados pertinentes. Se actualizará periódicamente y fomentará la sostenibilidad del gobierno digital en las Bahamas tras la conclusión del proyecto.

<sup>58</sup> El fondo respaldará anualmente cuatro proyectos que el comité permanente considere de importancia estratégica para hacer avanzar el gobierno digital en las Bahamas, sobre la base de su grado de innovación, impacto sobre la ciudadanía y las empresas y su aplicabilidad en todo el gobierno.

<sup>59</sup> Los recursos que se inviertan para cerrar la brecha en aptitudes de TIC cubrirán parte del plan. Una vez concluido el análisis de brechas, el proyecto incluirá los recursos que se consideren necesarios para fines de capacitación y contratación de profesionales de TIC. Se contratarán tres profesionales en instituciones clave.

<sup>60</sup> El plan de gestión del cambio se complementará con la contratación de un especialista en ese ámbito que formará parte de la unidad de ejecución del proyecto. Como se indica en la Matriz de Resultados, el plan incluirá actividades anuales focalizadas en las instituciones consideradas clave para el éxito del proyecto (el Registro General, la Fiscalía General, la Auditoría General, el DIR y el NIB). Otras instituciones participarán en las actividades previstas para todo el gobierno. Se llevarán a cabo actividades de gestión del cambio en Grand Bahama y Abaco, así como en New Providence.

<sup>61</sup> Al seleccionar los participantes de las actividades de alfabetización digital, se dará prioridad a las mujeres para asegurar una representación equitativa como mínimo.

<sup>62</sup> La estrategia de comunicaciones incluirá componentes de comunicación interna en tres niveles principales de responsabilidad (políticas/estrategias, gestión y operaciones), así como comunicaciones externas dirigidas a la ciudadanía y las empresas.

<sup>63</sup> Esta actividad incluye la contratación de un experto en análisis de datos, capacitación en el análisis de datos para diferentes ramas del gobierno y la implementación de varios casos prácticos sobre el uso de datos para respaldar la ejecución de políticas.

<sup>64</sup> Esta actividad incluye las siguientes tareas: (i) revisar la situación actual de la ciberseguridad en las entidades gubernamentales de las Bahamas e identificar brechas y deficiencias; (ii) preparar una estrategia de ciberseguridad basada en la evaluación de la situación actual; (iii) establecer un equipo de respuesta ante eventos cibernéticos; (iv) fortalecer el laboratorio de servicios forenses digitales de la policía; (v) brindar capacitación en ciberseguridad a empleados públicos, cuerpos de seguridad y autoridades judiciales; y (vi) formular e implementar una campaña de sensibilización ciudadana.

<sup>65</sup> Se trata de un servicio de consultoría sumamente especializado cuyo objetivo es supervisar la realización de proyectos de tecnología de la información para asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y los estándares acordados contractualmente.



auditoría y control. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) diseño y ejecución de una plataforma de gestión de información para aumentar la transparencia de la información presupuestaria y el gasto público<sup>66</sup>; (ii) respaldo en la aplicación de la Ley de libertad de información, lo que incluye (a) la formulación y ejecución de un plan maestro para implantar dicha ley; (b) el respaldo técnico para establecer y poner en funcionamiento la Oficina del Comisionado de Información; (c) capacitación de gerentes de información para mejorar la apertura de las entidades del sector público y (d) mejoras de la coordinación interinstitucional para aplicar eficazmente las disposiciones de la Ley de libertad de información; y (iii) fortalecimiento de la Auditoría General adoptando tecnologías de vanguardia para respaldar sus funciones, específicamente (a) apoyar la identificación y mitigación de riesgos, y (b) crear un observatorio de gasto público<sup>67</sup> basado en la aplicación de herramientas de grandes datos y otras innovaciones tecnológicas.

- 1.20 **Evaluación, auditoría e imprevistos**<sup>68</sup>. A los montos señalados anteriormente deben sumarse US\$3.300.000 para cubrir la gestión, el seguimiento, la evaluación y la auditoría del proyecto, así como imprevistos<sup>69</sup>.
- 1.21 **Beneficiarios**. Los beneficiarios<sup>70</sup> del proyecto serán el Gobierno de las Bahamas, que mejorará su eficiencia y transparencia, y los ciudadanos y los empresarios del país, que se beneficiarán de los menores costos de la realización de trámites gubernamentales, lo que su vez mejorará la competitividad global del país.

### C. Indicadores clave de resultados

- 1.22 El principal impacto del proyecto será la reducción del tiempo que los empresarios dedican a trámites gubernamentales. Los siguientes resultados contribuirán al impacto previsto: (i) aumento del porcentaje de personas que emplean servicios gubernamentales en línea y (ii) aumento de la información compartida por instituciones gubernamentales.
- 1.23 **Análisis económico**. Se prevé que el proyecto generará ahorros para los ciudadanos, las empresas y el gobierno de cinco modos, concretamente mediante (i) el uso general de servicios en línea que actualmente no se ofrecen en esa modalidad y el mayor uso de la opción en línea de servicios que actualmente sí se ofrecen en ese formato; (ii) la eliminación de transacciones obligatorias; (iii) la reducción del gasto público en personal que atiende solicitudes de servicios de

---

<sup>66</sup> La característica principal de la plataforma será una herramienta de visualización de datos georeferenciados que permitirá a los ciudadanos visualizar intuitivamente en qué se invierten los recursos públicos. Esta plataforma se basará en los componentes creados y las lecciones aprendidas en el marco de la iniciativa de transparencia MapalInversiones. Esta iniciativa del BID tiene por objeto crear plataformas para gestionar, analizar y visualizar datos sobre inversiones públicas en la región con el fin de mejorar la transparencia y la eficiencia de la inversión pública. La plataforma incluye mecanismos de participación que permiten a los usuarios remitir sus solicitudes y aportes a los formuladores de políticas y hacer el seguimiento de los proyectos, por ejemplo, cargando imágenes, contestando formularios o dejando comentarios. Véase más información en [www.iadb.org/investmentmap](http://www.iadb.org/investmentmap).

<sup>67</sup> Un observatorio de gasto público creado por el Gobierno de Brasil con el respaldo del BID generó ahorros de US\$200 millones en su primer año de operaciones. En 2013, recibió el premio de excelencia de innovación en el sector público.

<sup>68</sup> Esta categoría incluye un monto por imprevistos para cubrir posibles desviaciones de los costos que son comunes en los proyectos de tecnología de la información.

<sup>69</sup> La unidad de ejecución incluye un especialista en gestión del cambio y un especialista en TIC, motivo por el que el costo es ligeramente más elevado de lo normal.

<sup>70</sup> Véase el [Cuadro que presenta una visión integral de los problemas, las actividades y los beneficiarios](#).



forma presencial; (iv) la reducción del gasto público en personal encargado de intercambiar datos con otras entidades gubernamentales<sup>71</sup> y (v) la reducción del gasto público en papel y tinta. Se utilizaron tres fuentes de información para elaborar las proyecciones de los ahorros previstos: datos administrativos (sobre la disponibilidad y el uso de servicios en línea, así como el gasto público en diferentes centros de costo), entrevistas con funcionarios públicos (para cuantificar el tiempo dedicado por el personal a las diferentes tareas), así como encuestas a la ciudadanía (para cuantificar la carga que representa en tiempo y transporte acceder a servicios gubernamentales). En la hipótesis del caso básico, la relación costo-beneficio del proyecto es de 1,19, con una tasa interna de rendimiento (TIR) de 14,55%. En la hipótesis conservadora, la TIR es de 12,83% y la relación costo-beneficio, 1,10. Ello indica que, incluso cuando se considera solo el pequeño subconjunto de servicios gubernamentales beneficiados (13 de un total de casi 400) y de entidades públicas beneficiadas (cuatro de aproximadamente 90), este proyecto generará rendimientos positivos. Véase el [Análisis Económico](#).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos financieros

- 2.1 Esta operación se financiará con un préstamo de inversión para un proyecto específico por un monto total estimado de US\$30 millones con cargo al Capital Ordinario del Banco. En vista del cronograma del proyecto, se propone un período de desembolso de seis años.

**Cuadro 1. Presupuesto del proyecto (en US\$)**

Categoría	BID	%
Componente 1. Simplificación y digitalización de los trámites gubernamentales	13.800.000	46
Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para implantar un gobierno digital	9.900.000	33
Componente 3. Aumento de la transparencia y la integridad en el gobierno	3.000.000	10
Evaluación, auditoría e imprevistos	3.300.000	11
<b>TOTAL</b>	<b>30.000.000</b>	<b>100</b>

- 2.2 En vista del espacio fiscal y otras limitaciones que podrían surgir y de la duración de los procesos de adquisiciones que podrían incidir en el proyecto, se acordó con el Gobierno de las Bahamas un período la ejecución de seis años a fin de asegurar la consecución de los resultados e impactos deseados.

<sup>71</sup> Este proyecto no supone recortes del sector público. Por lo tanto, la reducción del gasto público en personal calculada en los incisos (iii) y (iv) se refiere específicamente a gastos por concepto de tareas que se realizarán con mayor eficiencia. El supuesto subyacente es que el tiempo de personal liberado por estas ganancias en eficiencia se redistribuirá a otras tareas, para las cuales, en otras circunstancias, el gobierno habría tenido que realizar una erogación presupuestaria adicional.

**Cuadro 2. Proyecciones de los desembolsos del proyecto (en US\$)**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
3.309.000	8.174.000	8.413.000	5.311.000	2.793.000	2.000.000	30.000.000
11,03%	27,25%	28,04%	17,70%	9,31%	6,67%	100,00%

**B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales**

2.3 De conformidad con los resultados del Filtro de Política de Salvaguardias del BID y la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), esta operación se clasifica en la categoría “C” por su bajo impacto ambiental y social debido a que no se financiarán obras de infraestructura.

**C. Riesgo fiduciario**

2.4 Como se indica en el Anexo III, el riesgo fiduciario global del proyecto es mediano. La evaluación de la capacidad institucional arrojó los siguientes riesgos fiduciarios<sup>72</sup>:

**Cuadro 3. Riesgos fiduciarios**

Riesgos/deficiencias	Acción recomendada	Forma de asegurar el cumplimiento
Demoras en las adquisiciones debido a la limitada experiencia en la aplicación de los procedimientos y las políticas de adquisiciones del BID. <b>Mediano.</b>	<b>1. Contratación de un especialista en adquisiciones</b> en la unidad de ejecución. El Banco ofrecerá un plan de capacitación progresivo al personal de adquisiciones de la unidad de ejecución y explicará los métodos de licitación aceptables. El especialista consolidará el plan general de adquisiciones. La supervisión de las adquisiciones se realizará de manera ex ante pudiendo adoptarse posteriormente la modalidad ex post, de conformidad con las directrices del Banco sobre la supervisión de las actividades de adquisiciones.	La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo.
Demoras en la rendición de informes financieros debido a limitaciones del personal para aplicar las políticas y procedimientos de gestión financiera del BID. <b>Mediano.</b> Las demoras en la rendición de informes se deben a ineficiencias observadas en programas de otras entidades gubernamentales que se relacionan con el proceso de documentación del sistema centralizado de contabilidad y tesorería, lo que dificulta la tarea de recopilar la información necesaria para efectuar pagos, realizar revisiones documentales y preparar solicitudes de desembolso. Estas ineficiencias estructurales también han	<b>2. Contratación de un especialista en gestión financiera</b> en la unidad de ejecución. El Banco ofrecerá un plan de capacitación progresivo al personal de la unidad de ejecución de proyectos. La capacitación también incluirá planificación financiera. El especialista consolidará toda la información financiera del programa y la rendición de informes. Se prevé que el especialista en gestión financiera establecerá un sistema de seguimiento suplementario para la rendición de informes sobre el proyecto y el cumplimiento de los requisitos de control interno (por ejemplo, Quickbooks o un programa similar). <b>3. Selección de auditores externos</b> con un contrato plurianual, utilizando un método agilizado de selección basado	La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo. Durante la ejecución.

<sup>72</sup> Véase información más detallada en el Anexo III.

Riesgos/deficiencias	Acción recomendada	Forma de asegurar el cumplimiento
ocasionado demoras en la presentación de estados financieros auditados de otros programas ya que no se dispone fácilmente de información con fines de prueba, incluso en los casos en que la auditoría ha sido realizada por la Auditoría General.	en el menor costo, al menos cuatro meses antes del cierre del ejercicio fiscal.	
Demoras en la implementación debido a falta de coordinación entre las entidades gubernamentales participantes. <b>Mediano.</b>	<b>4. Preparación de un manual operativo del proyecto</b> con información suficientemente detallada sobre funciones, responsabilidades y procedimientos para organizar y coordinar la ejecución del programa.	La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo.
Demoras en la implementación debido a la baja capacidad de planificación y seguimiento. <b>Mediano.</b>	<b>5. Contratación de un especialista en seguimiento y evaluación</b> que ayude con la planificación y las tareas de seguimiento y evaluación de la unidad de ejecución. <b>6. Se considera necesario un taller inicial</b> para presentar y aplicar los instrumentos de planificación estándar del Banco: el plan de ejecución de proyecto, los planes operativos anuales, el informe de seguimiento del avance del proyecto, el plan de adquisiciones, los planes financieros, gestión del riesgo, etc.	La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo. Respaldo continuo durante la ejecución.

#### D. Otros riesgos y temas clave

- 2.5 Se han identificado los siguientes riesgos que se califican como altos: (i) déficit fiscal elevado que puede limitar el espacio fiscal para la ejecución del proyecto y (ii) resistencia al cambio por parte de los empleados públicos. Tres riesgos adicionales se consideran de nivel mediano: (i) limitada experiencia del DIT del Ministerio de Finanzas en la ejecución de las operaciones del Banco; (ii) falta de compromiso a nivel de políticas por parte de ministros y jefes de entidades gubernamentales clave y (iii) dificultades de coordinación entre las diversas entidades gubernamentales relacionadas con el proyecto. A continuación figuran las medidas de mitigación respectivas.

**Cuadro 4. Otros Riesgos (alto/mediano)**

Tipo de riesgo	Riesgo	Calificación del riesgo (alto/mediado)	Actividades de mitigación
Desarrollo	Elevado déficit fiscal que puede limitar el espacio fiscal para la ejecución del proyecto	Alto	Se informará frecuentemente al Ministro de Finanzas de los últimos avances del proyecto, y en cada informe se señalarán claramente los ahorros generados. Se presentará al Ministro de Finanzas un minucioso análisis del impacto económico de la operación con el objetivo de justificar claramente el impacto financiero positivo del proyecto.

Tipo de riesgo	Riesgo	Calificación del riesgo (alto/mediado)	Actividades de mitigación
Desarrollo	Limitada experiencia del Departamento de Tecnología de la Información del Ministerio de Finanzas en la ejecución de operaciones del Banco	Mediano	Se creará una unidad de ejecución, y se nombrará un coordinador y expertos en legislación, adquisiciones, seguimiento de proyectos y finanzas. Para seguir fortaleciendo la capacidad de ejecución, también se ha incluido como parte del personal de la unidad de ejecución a expertos en gestión del cambio cultural y en adquisiciones de TIC. Asimismo, se ha programado una sesión mensual de capacitación con el equipo fiduciario del BID durante los primeros 12 meses de implementación.
Gobernanza	Resistencia al cambio por parte de los empleados públicos	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal permanente de la unidad de ejecución incluirá un experto en gestión del cambio cultural.</li> <li>- Asimismo, se ha incluido en la operación una actividad centrada en la gestión del cambio cultural a la que se han asignado bastantes recursos financieros.</li> </ul>
Gobernanza	Falta de compromiso a nivel de políticas por parte de ministros y jefes de entidades gubernamentales clave	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto será presentado por el Viceprimer Ministro y el Ministro de Finanzas como una iniciativa de transformación de toda la administración pública con la que se identifica, no una entidad gubernamental específica, sino el conjunto del gobierno.</li> <li>- Se ha programado una estrategia de comunicaciones y se han asignado los recursos financieros correspondientes.</li> <li>- Los avances en cada ministerio en la digitalización de los servicios gubernamentales serán objeto de seguimiento y se comunicarán al Gabinete.</li> <li>- Hay una encuesta que analiza el nivel de satisfacción del sector empresarial con los servicios que recibe de los principales ministerios que se ha empleado como referencia y que se realizará anualmente para hacer el seguimiento de los avances. Ello ejercerá presión sobre los ministerios y las entidades gubernamentales para que se sumen a la iniciativa de modernización propuesta.</li> </ul>
Gobernanza	Dificultades de coordinación entre las diversas entidades gubernamentales relacionadas con el proyecto	Mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el marco del proyecto se ha establecido un mecanismo de gobernanza que incluye un comité permanente encargado de adoptar decisiones estratégicas. Integrarán dicho comité el Secretario Financiero, el Registrador General, el Fiscal General, el Auditor General, el Director del Departamento de Impuestos Internos</li> </ul>

Tipo de riesgo	Riesgo	Calificación del riesgo (alto/mediado)	Actividades de mitigación
			(DIR) y el Director del NIB. El Foro de Jefes de Información será la instancia que administrará los aspectos operativos del proyecto por medio de un grupo de trabajo. Asimismo, se negociarán y se suscribirán planes de trabajo con instituciones clave para asegurar la exitosa implementación del proyecto.

- 2.6 **Sostenibilidad.** Hay dos elementos que contribuyen a la sostenibilidad del programa. Desde un punto de vista político y como demuestra la estrecha participación del Ministro de Finanzas y el Viceprimer Ministro, la transformación que respalda este programa tiene una alta prioridad en el programa de trabajo del gobierno. Desde un punto de vista financiero, se prevé que el proyecto genere ahorros importantes para el gobierno, los ciudadanos y las empresas. Estos ahorros, que se reportarán periódicamente al ministro, serán un argumento convincente para mantener en funcionamiento los sistemas del proyecto.

### III. PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

#### A. Resumen del plan de ejecución

- 3.1 **Organismo ejecutor.** El organismo ejecutor será el Ministerio de Finanzas, que, como se encarga de la supervisión operativa de las actividades del gobierno, tiene la capacidad para coordinar y alinear a otros ministerios y entidades gubernamentales en torno a los objetivos del proyecto. Asimismo, el DIT<sup>73</sup> del Ministerio de Finanzas tiene encomendadas las tareas de coordinar las iniciativas de TIC de todo el gobierno y de prestar servicios de tecnología de la información a varias de sus ramas. El Ministerio de Finanzas ha acumulado experiencia en la ejecución de programas financiados por el BID mediante la implementación de la operación Monitoreo del Desempeño y Reforma de la Gestión Financiera Pública (3340/OC-BH). La capacidad de ejecución del organismo ejecutor se reforzará con la creación de una unidad de ejecución del proyecto. El DIT es la entidad encargada de coordinar proyectos relacionados con tecnología desde que se aprobó el memorando del Gabinete sobre la segunda actualización del proyecto de

---

<sup>73</sup> El DIT es la entidad más grande del gobierno en tecnología de la información y, en virtud del Memorando del Gabinete señalado, tiene encomendadas las tareas de coordinar las actividades de TIC de todo el gobierno. El Comité gubernamental de TIC será el órgano encargado de validar las decisiones estratégicas relacionadas con el proyecto, en tanto que el foro de jefes de información será el espacio para la coordinación operativa. El proyecto contará con un comité permanente integrado provisionalmente por el Secretario Financiero (jefe), el Registrador General, la Fiscalía General, el Auditor General, el Director del DIR y el Director del NIB. En los términos de referencia del comité permanente se dispondrá la realización de reuniones periódicas con representantes del sector privado. El Ministerio de Finanzas tiene una relación de trabajo constante con todas las ramas del gobierno debido a sus responsabilidades presupuestarias y financieras. El hecho de que todos los procesos de adquisiciones de TIC del gobierno por encima de cierto umbral exigen la autorización del Departamento de Adquisiciones Públicas del Ministerio de Finanzas confiere a esta institución una capacidad de coordinación adicional. Asimismo, el organismo ejecutor y las principales entidades gubernamentales respaldadas por esta operación suscribirán planes formales de trabajo.

implementación del gobierno electrónico y la aprobación para crear el Departamento de Tecnología de la Información.

- 3.2 El Ministerio de Finanzas establecerá una unidad de ejecución dentro del Departamento de Tecnología de la Información que será responsable de la administración del proyecto, lo que incluye las tareas de planificación, presupuestación, contabilidad, adquisiciones y seguimiento y evaluación. La unidad de ejecución estará integrada por un coordinador de proyecto, un especialista en adquisiciones, un abogado, un especialista financiero y un especialista en seguimiento y evaluación. También contará con un especialista en TIC y un especialista en gestión del cambio. El equipo de la unidad de ejecución complementará la capacidad técnica del Departamento de Tecnología de la Información y tendrá una función esencial en la oportuna y eficaz ejecución del proyecto.
- 3.3 Las responsabilidades de la unidad de ejecución incluirán las siguientes: (i) preparar informes de avance semestrales; (ii) elaborar y poner en marcha el plan operativo anual; (iii) realizar los presupuestos y los desembolsos; (iv) hacer el plan de adquisiciones; (v) administrar financieramente el proyecto de acuerdo con principios contables aceptados y presentar los estados financieros auditados; (vi) velar por la calidad y eficacia de los procesos de adquisiciones y la observancia de las políticas del Banco y las del Gobierno de las Bahamas; (vii) asegurar la continua correspondencia entre los resultados previstos del proyecto y las actividades de implementación diaria; (viii) recopilar datos continuamente para facilitar la medición de los indicadores incluidos en la Matriz de Resultados (Anexo II); (ix) coordinar la puesta en marcha del plan de gestión del cambio; (x) respaldar al Departamento de Tecnología de la Información en su función de institución líder en la formulación y ejecución de iniciativas de gobierno electrónico; y (xi) servir de enlace entre el proyecto y el Banco. El manual de operaciones del programa incluirá información detallada sobre todas estas responsabilidades.
- 3.4 **Estructura de gobernanza.** En el marco del proyecto se creará un comité permanente<sup>74</sup> que presidirá el Secretario Financiero del Ministerio de Finanzas y estará integrado por el Registrador General, el Fiscal General, el Auditor General, el Director del DIR y el Director del NIB. El comité será responsable de tomar las decisiones estratégicas, planificar, formular y aprobar el plan operativo anual y supervisar la ejecución de la operación. Asimismo, el proyecto establecerá un grupo de trabajo presidido por el Director del Departamento de Tecnología de la Información (DIT) y conformado por los directores de tecnología de la información de las agencias gubernamentales representadas en el comité permanente<sup>75</sup>. El grupo de trabajo se encargará de implementar el plan que defina el comité permanente y de coordinar todos los asuntos operativos relacionados con el proyecto. Actualmente, el Director del DIT, que presidirá el grupo de trabajo, rinde cuentas al Secretario Financiero, que presidirá el comité permanente, lo cual facilita el vínculo entre los ámbitos estratégicos y operativos de la estructura de

---

<sup>74</sup> El proyecto aprovechará la estructura de gobernanza digital que se definió en 2011 en la segunda actualización del proyecto de implementación del gobierno electrónico y la aprobación para crear el Departamento de Tecnología de la Información pero que nunca se implementó. El comité permanente ejercerá las funciones del Comité gubernamental de TIC y el grupo de trabajo realizará sus actividades en el marco del foro de jefes de información.

<sup>75</sup> Integrarán el grupo de trabajo los Directores de Tecnología de la Información del Registro General, la Fiscalía General, la Auditoría General, el DIR y el NIB.

gobernanza. El manual de operaciones del proyecto incluirá una descripción detallada de esta relación.

- 3.5 **Programación.** Cada ejercicio fiscal, la unidad de ejecución presentará al Banco para no objeción el plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones. Los acuerdos fiduciarios (Anexo III) ofrecen orientación sobre la gestión financiera y las adquisiciones durante la ejecución del proyecto. Estos acuerdos se prepararon sobre la base del contexto fiduciario de las Bahamas, el análisis institucional del organismo ejecutor y varias reuniones que el equipo del proyecto realizó con personal clave del organismo ejecutor y las entidades participantes.
- 3.6 **Manual de operaciones del proyecto.** El manual de operaciones<sup>76</sup> establecerá las normas y los procedimientos a que deberá atenerse el organismo ejecutor en lo que respecta a las actividades de programación, el plan de ejecución, la auditoría de las adquisiciones, el plan de gestión fiduciaria y [el plan de seguimiento y evaluación](#), entre otros, que regirán la ejecución del proyecto. Asimismo, incluirá una plantilla del plan de trabajo que deberán firmar las principales instituciones que se beneficiarán del proyecto, una descripción detallada de la gobernanza del proyecto y los términos de referencia que reglamentarán el funcionamiento del comité permanente y el grupo de trabajo. El manual de operaciones es necesario desde un inicio pues orienta y regula la gestión de la operación.
- 3.7 **Desembolso especial.** Una vez cumplidas las condiciones generales previas al primer desembolso dispuestas en el artículo 4,01 de las Condiciones Generales del Contrato de Préstamo, podrá efectuarse un desembolso especial de hasta US\$200.000 para que el organismo ejecutor contrate el equipo básico de la unidad de ejecución. Como se indica en la evaluación de la capacidad institucional, la unidad de ejecución tendrá una función central para mitigar los riesgos fiduciarios vinculados a las deficiencias del organismo ejecutor. Por lo tanto, la unidad de ejecución debe estar establecida para que pueda iniciarse la fase de implementación del proyecto.
- 3.8 **Cláusulas contractuales especiales previas al primer desembolso.** El prestatario, directamente o a través del organismo ejecutor, le demostrará al Banco que (i) se ha aprobado y entrado en vigor el manual de operaciones del proyecto, de acuerdo con los términos y condiciones acordados previamente con el Banco; y (ii) se ha creado una unidad de ejecución del proyecto, integrada por un coordinador de proyecto, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, un especialista en seguimiento y evaluación, un abogado, un especialista en TIC y un especialista en gestión del cambio, de conformidad con los términos de referencia acordados previamente con el Banco. Estas condiciones previas son esenciales para (i) establecer las funciones y responsabilidades de todos los interesados pertinentes y asegurar así la oportuna implementación del proyecto; y (ii) fortalecer la capacidad de ejecución del

---

<sup>76</sup> Además de estos elementos, el manual de operaciones incluirá una descripción detallada de las tareas, compromisos, responsabilidades y relaciones que reglamentarán el funcionamiento del comité permanente y el grupo de trabajo. Asimismo, incluirá el plan de trabajo que suscribirán el Registro General, el DIR, el NIB, la Fiscalía General y la Auditoría General, en el que se especificarán las actividades de colaboración que realizará cada una de esas entidades. La suscripción del plan de trabajo será un prerrequisito para respaldar a cualquiera de estas entidades e incluirá las actividades que se realizarán, los recursos que se contribuirán, el cronograma y las personas responsables del proyecto en cada entidad.

Departamento de Tecnología de la Información para poner en marcha el proyecto. Se prevé que la inclusión de estas condiciones tenga un efecto positivo sobre el desempeño del préstamo durante la ejecución<sup>77</sup>.

- 3.9 **Adquisiciones.** El proyecto se realizará de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco (documento GN-2349-9), las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (documento GN-2350-9) y las disposiciones establecidas en el contrato de préstamo y el plan de adquisiciones. El método de supervisión de las adquisiciones será ex ante hasta que el especialista en adquisiciones de la unidad de ejecución haya adquirido experiencia observando y aplicando los procedimientos y las políticas del Banco y utilizando los documentos estándar de licitación.
- 3.10 La modalidad ex post dependerá de los resultados de las visitas de supervisión en caso de que se demuestre capacidad para realizar las tareas con esa modalidad de supervisión. Las visitas de supervisión se realizarán cada 12 meses y de acuerdo con lo indicado en el plan de supervisión del proyecto. Cuando resulte recomendable la revisión ex post, las visitas de supervisión se realizarán paralelamente con la gestión financiera. Cuando los procesos de adquisiciones se realicen con el sistema nacional, la supervisión también se hará a través de dicho sistema.
- 3.11 **Financiamiento retroactivo.** El prestatario expresó interés en obtener financiamiento retroactivo. El Banco podrá financiar de forma retroactiva en el marco del préstamo hasta US\$6 millones (20% del monto propuesto del préstamo) en gastos elegibles que el prestatario haya asumido antes de la fecha de aprobación del préstamo por parte del Directorio Ejecutivo del Banco para financiar actividades de los Componentes 1 y 2, siempre que todos los requisitos sean sustancialmente similares a los que se establecen en el acuerdo de préstamo. Estos gastos deberán haberse asumido a más tardar el 22 de marzo de 2018 (fecha de aprobación del perfil de proyecto), y en ningún caso podrán incluirse gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 3.12 **Desembolsos.** La unidad de ejecución mantendrá un estricto control sobre el uso de los anticipos de fondos para facilitar la verificación y conciliación de los saldos de los registros del organismo ejecutor con los del BID. Los gastos elegibles, autorizados por el jefe de equipo del proyecto y asumidos antes de la aprobación del proyecto, se reembolsarán al prestatario de conformidad con las políticas vigentes del Banco. La unidad de ejecución proporcionará la justificación adecuada del saldo de anticipos de fondos una vez que se haya gastado el 80% de dicho monto. Normalmente, los anticipos abarcarán un período de no más de 180 días y no menos de 90 días.
- 3.13 **Auditoría.** La unidad de ejecución presentará los siguientes documentos al Banco: (i) los estados financieros anuales auditados del proyecto, en un plazo de 120 días contados a partir del cierre de cada ejercicio fiscal y (ii) los estados financieros finales auditados, a más tardar 120 días después del último desembolso del proyecto. Los estados financieros deberán ser auditados por una firma independiente de auditoría externa aprobada por el Banco.

---

<sup>77</sup> Esto se basa en la ejecución satisfactoria de la operación 3683/OC-PN, que tiene un diseño similar e incluye las mismas condiciones.



## **B. Resumen del plan de seguimiento de los resultados**

- 3.14 **Seguimiento del proyecto.** Se basará en la Matriz de Resultados, [el plan de evaluación y seguimiento](#), el plan de adquisiciones y el plan de ejecución plurianual. Como parte del proyecto, se reforzarán los sistemas públicos actuales de recopilación de datos para que puedan recabarse datos sobre todos los indicadores incluidos en la Matriz de Resultados. El especialista en seguimiento y evaluación de la unidad de ejecución tendrá encomendadas las tareas de mantener la recopilación de datos y hacer el seguimiento de los sistemas. El plan operativo anual de los primeros 18 meses de ejecución del proyecto se presentará dentro de 60 días después de la entrada en vigor del contrato de préstamo e incluirá (i) el presupuesto estimado, (ii) el plan de adquisiciones actualizado, (iii) los indicadores previstos de la Matriz de Resultados, (iv) las actividades programadas y (v) el cronograma de implementación. El plan operativo anual de los años subsiguientes se presentará al Banco para no objeción antes del 5 de diciembre de cada año calendario y abarcará las actividades que se realizarán el año siguiente. Asimismo, la unidad de ejecución presentará informes de avance semestrales, en un plazo de 60 días al cabo de cada semestre, que incluirán (i) una descripción narrativa de las actividades, los procesos de adquisiciones y consideraciones de implementación correspondientes al período abarcado; (ii) una actualización de los indicadores de la Matriz de Resultados, (iii) un estado de costos por componente de actividad e indicador de la Matriz de Resultados y (iv) los riesgos o eventos de implementación y sus medidas de mitigación correspondientes.
- 3.15 **Evaluación.** El organismo ejecutor contratará servicios de consultoría independientes para llevar a cabo las evaluaciones intermedia y final del proyecto<sup>78</sup>. Asimismo, el proyecto se asegurará de que se brinde asistencia técnica para ampliar la capacidad de evaluación del gobierno, complementando de ese modo todas las evaluaciones externas. La evaluación final ofrecerá un análisis más robusto de los resultados claves para la capacidad institucional.
- 3.16 **Análisis económico ex post.** Se llevará a cabo un análisis económico ex post para verificar los supuestos utilizados en el [análisis económico](#) ex ante. Dado que el análisis económico ex post se realizará una vez concluido el proyecto, no al final del período de 20 años a lo largo del cual se calculan los beneficios en el análisis económico ex ante, el objetivo del análisis será verificar los supuestos del sexto año del proyecto y utilizar las verificaciones para recalcular los beneficios previstos para el siguiente período de 15 años.

---

<sup>78</sup> Las evaluaciones intermedia y final se llevarán a cabo dentro de 180 días, una vez (i) comprometidos el 50% de los recursos del préstamo o transcurridos 30 meses de ejecución del proyecto (lo que suceda primero) y (ii) comprometidos el 90% de los recursos del préstamo, como mínimo.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Objetivos de desarrollo del BID</b>	Si	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#) -Registros públicos fortalecidos (#)*	
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b>	Si	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2920-1	1.2 Fortalecer la capacidad institucional para el gobierno digital; 1.3 Fortalecer el marco de integridad y transparencia en el sector público; y 3.3 Racionalizar la reglamentación gubernamental que entorpece el registro y la operación de empresas y la solución de controversias empresariales.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
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)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>	Evaluable	
3.1 Diagnóstico del Programa	7.4	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.0	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	1.7	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.7	
4. Análisis económico ex ante	6.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	0.0	
4.3 Supuestos Razonables	0.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	1.0	
5. Evaluación y seguimiento	7.7	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	1.8	
5.2 Plan de Evaluación	6.0	
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		
<b>Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad</b>	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Si	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Si	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Si	
<b>Clasificación de los riesgos ambientales y sociales</b>	C	
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
<b>El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales</b>		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes.
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		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

*El objetivo general del proyecto es contribuir a la mejora de la competitividad del Gobierno de Bahamas (GB) reduciendo los costos de realizar negocios con el GB. Esto comprende: (i) Hacer más eficiente y efectivos los procedimientos del gobierno y hacerlos online (ii) Incrementando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en el sector público, y (iii) Incrementando la transparencia en actividades del gobierno y el fortalecimiento de los órganos de control. El proyecto propone lograr estos objetivos mediante la simplificación y digitalización de procedimientos del gobierno (Componente I); el fortalecimiento de la capacidad institucional del gobierno digital (Componente II); y el incremento de la transparencia y la integridad en el gobierno (Componente III)*

*El problema principal es la limitada competitividad de Bahamas en su economía, derivado de: (i) una ineficiente burocracia gubernamental, (ii) limitada adopción de la agenda digital; (iii) limitada transparencia y mecanismos de rendición de cuenta.*

*El POD identifica claramente a los beneficiarios potenciales del proyecto. La lógica vertical del proyecto está bien especificada. El vínculo entre las intervenciones y los problemas ha sido en general adecuadamente establecido.*

*La matriz de resultados está construida de manera adecuada y contiene los elementos necesarios para el seguimiento del proyecto.*

*La documentación del POD incluye un análisis económico ex-ante, donde los beneficios económicos han sido cuantificados y los costes reflejan los recursos a la economía. El análisis resulta en un VPN por US\$2.576.109 millones y una TIR de 14.55 por ciento en el escenario base durante un plazo de 20 años. El programa incluye arreglos de monitoreo y evaluación. El POD incluye documentación de la matriz de riesgo y se han tomado medidas de mitigación y mecanismos de monitoreo de los mismos.*

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del proyecto:</b>	<p>El objetivo de este proyecto es fomentar la competitividad del Commonwealth de las Bahamas reduciendo los costos de la realización de trámites con el gobierno nacional.</p> <p>Los objetivos específicos son los siguientes: (i) agilizar los trámites gubernamentales y ofrecerlos en línea para reducir el costo de la burocracia pública; (ii) incrementar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el sector público, y (iii) imprimir mayor transparencia a las actividades gubernamentales y fortalecer los mecanismos de auditoría y control.</p>
-------------------------------	---

**IMPACTO PREVISTO**

Indicador	Unidad de medición	Referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
<b>Impacto: Reducción del tiempo que los empresarios dedican a trámites gubernamentales</b>												
Número de horas por año que los empresarios dedican a realizar trámites gubernamentales.	horas	25,7	2018	25,7	20,6	16,4	13,1	10,4	8,3	8,3	Encuesta anual realizada por la Cámara de Comercio 2017	<a href="#">Nota técnica sobre la encuesta empresarial</a> y <a href="#">Resultados de la encuesta empresarial</a> Estos trámites gubernamentales se refieren a las transacciones realizadas en los últimos 12 meses. Varían de una empresa a otra. Véase la lista completa de trámites en la pregunta Q31.

Indicador	Unidad de medición	Referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
Costo anual de los trámites gubernamentales para los empresarios.	US\$	614	2018	614	491	391	312	248	198	198	Encuesta anual realizada por la Cámara de Comercio	<p>El indicador se calcula como el número de horas dedicadas por año a trámites gubernamentales multiplicado por <a href="#">el salario promedio por hora</a>. Las cifras finales no se expresan con decimales. <a href="#">Nota técnica sobre la encuesta empresarial</a> y <a href="#">Resultados de la encuesta empresarial</a>. Los trámites gubernamentales varían de una empresa a otra. Véase la lista completa de trámites en la pregunta Q31.</p>

**RESULTADOS PREVISTOS**

Indicador	Unidad de medición	Referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
<b>RESULTADO 1: Aumento del porcentaje de personas que usan los servicios en línea del gobierno</b>												
Personas que obtienen en línea una copia certificada de la partida de nacimiento.	%	0	2018	0	20	40	50	60	70	70	Informe del Registro General	Se obtendrán datos de los archivos del Registro General.  Calculado como el número de copias certificadas obtenidas en línea dividido por el número total de copias certificadas emitidas.
<b>RESULTADO 2: Aumento de la información compartida por entidades gubernamentales</b>												
Entidades gubernamentales conectadas a la plataforma de interoperabilidad.	%	0	2018	0	5	10	15	20	30	30	Informe del DIT	Podrían llegar a conectarse 23 ministerios, 38 empresas públicas y organismos oficiales, así como 68 departamentos gubernamentales.

**PRODUCTOS**

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
<b>Componente 1: Simplificación y digitalización de los trámites gubernamentales</b>												
Correlación de trámites gubernamentales en un programa informático para la gestión de procesos de negocio (BPM) <sup>1</sup> .	Número	0	2018	0	50	100	150	100	0	400	Informe del DIT y aplicaciones del programa BPM	Los trámites correlacionados podrán visualizarse en el programa BPM.
Formulación de proyectos de ley	Número	0	2018	0	2	1	0	0	0	3	Documentos de proyectos de ley	Los documentos legislativos que se elaborarán se centran en los siguientes temas: - gobierno digital - ciberseguridad - protección y privacidad de los datos.
Las aplicaciones informáticas gubernamentales están disponibles en línea.	Número	0	2018	0	8	3	3	6	5	25	Sitio virtual del Gobierno de las Bahamas	Las aplicaciones informáticas que se incluirán en la plataforma se definirán en las fases iniciales de implementación. Se prevé que abarcarán temas clave como la firma, la identificación, el procesamiento operativo y la seguridad

<sup>1</sup> BPM. Aplicación que permite representar gráficamente un trámite gubernamental y facilita su reingeniería y posterior gestión en línea.

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
												digitales y los pagos en línea.
La plataforma de interoperabilidad gubernamental está en funcionamiento.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Informe anual del DIT	
El portal ciudadano actualizado está en funcionamiento.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Sitio virtual del Gobierno de las Bahamas	El portal será el punto de acceso único para todos los trámites gubernamentales disponibles en línea.
Los trámites gubernamentales están disponibles en línea.	Número	11	2018	0	20	40	50	50	40	211	Sitio virtual del Gobierno de las Bahamas	
Los trámites para registrar una propiedad se realizan en línea.	%	0	2018	0	20	40	50	60	70	70	Informe anual del DIT	Los datos se obtendrán de los archivos del Registro General. Calculado como el número de trámites gubernamentales realizados en línea dividido por el número total de trámites gubernamentales realizados al año.

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
Los trámites para crear un negocio se realizan en línea.	%	0	2018	0	60	70	80	100	100	100	Informe anual del DIT	Los datos se obtendrán datos de los archivos del Registro General. Calculado igual que el indicador anterior.
La base de datos del NIB en la plataforma de interoperabilidad gubernamental puede consultarse con fines de autenticación	número	0	2018	0	1	0	0	0	0	1	Informe anual del DIT	Esta base de datos incluye el 70% de la población de las Bahamas. Incluye todas las personas mayores de 18 años.
<b>Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad institucional para implantar un gobierno digital</b>												
Creación del marco institucional para el gobierno digital.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Informe de la unidad de ejecución	Un documento, que incluye el plan de ejecución del marco institucional, será redactado y aprobado por el Ministro de Finanzas y luego presentado al Gabinete.
La oficina de jefes de información del gobierno está funcionando.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Informe de la unidad de ejecución	El Gabinete emitirá un documento que establecerá la oficina de jefes de información.
Actividades de capacitación en TIC.	Número	0	2018	2	5	5	5	5	2	24	Informe de la unidad de ejecución	Se mantendrá un registro de todos los profesionales en TIC como



Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
												medio de verificación.
El comité permanente del proyecto aprueba el prototipo de TIC.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Documento del prototipo de TIC y actas de las reuniones del comité permanente.	
El fondo de TIC financia proyectos estratégicos de TIC.	Número	0	2018	4	4	4	4	4	0	20	Informe anual del DIT	
El comité permanente aprueba la evaluación de la brecha de aptitudes de TIC.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Documento de evaluación de la brecha de aptitudes de TIC.	
Actividades de capacitación en TIC para empleados públicos.	Número	0	2018	2	4	4	4	4	2	20	Informe anual del DIT	Estas actividades de capacitación darán prioridad a aquellos empleados públicos que el análisis de brecha de aptitudes en TIC identifique como los menos calificados en el ámbito digital.
Diseño e implementación del plan de gestión del cambio.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Informe de la unidad de ejecución	El plan incluirá dos actividades por año para todas las entidades gubernamentales y una para cada institución clave

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
												del proyecto (5). Además de las actividades en New Providence, se emprenderán actividades en Gran Bahama y Abaco.
Ciudadanos capacitados en el uso de herramientas digitales.	Número	0	2018	0	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	33.600	Informe anual del DIT	Habrán dos cursos por año en cada uno de los 168 espacios previstos y 20 participantes por curso.
Propietarios de pequeñas y medianas empresas capacitados en el uso de herramientas digitales.	Número	0	2018	0	600	600	600	600	600	3.000	Informe anual del DIT	Habrán 12 cursos por año (de 8 horas cada uno) y 50 participantes por curso.
Mujeres capacitadas en actividades de alfabetización digital.	%	0	2018	0	60	60	60	60	60	60	Informe de la unidad de ejecución	Este indicador se calcula como el promedio de los dos indicadores anteriores: "ciudadanos capacitados en el uso de herramientas digitales" y "propietarios de pequeñas y medianas empresas capacitados en el uso de herramientas digitales"

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
Los ciudadanos y las empresas están informados sobre los servicios gubernamentales disponibles en línea gracias a la campaña de divulgación.	Número	0	2018	5.000	10.000	20.000	20.000	25.000	25.000	105.000	Informe de la unidad de ejecución	Se estima que algunas personas estarán expuestas a la campaña más de una vez. Las cifras presentadas se han ajustado por posibles duplicaciones.
La oficina de análisis de datos está en funcionamiento.	Número	0	2018	0	1	0	0	0	0	1	Informe de la unidad de ejecución	
Formulación e implementación de la estrategia de seguridad ciberseguridad.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Informe anual del DIT	Un documento, que incluye el plan, será redactado y aprobado por el Ministro de Finanzas y luego presentado al Gabinete.
Creación y puesta en funcionamiento del equipo de respuesta ante emergencias informáticas.	Número	0	2018	0	1	0	0	0	0	1	Informe anual del DIT	
Supervisión de proyectos de tecnología de la información.	Número	0	2018	1	3	3	1	1	1	10	Informe anual del DIT	Servicio de consultoría relacionado con la implementación de proyectos clave de tecnología de la información como los que son objeto de seguimiento por medio de los

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
												siguientes indicadores: "nube del gobierno en funcionamiento", "plataforma gubernamental de interoperabilidad en funcionamiento" y "portal ciudadano actualizado en funcionamiento".
<b>Componente 3: Aumento de la transparencia y la integridad en el gobierno</b>												
Implementación de la plataforma MapaInversiones del país.	Número	0	2018	0	1	0	0	0	0	1	Sitio virtual de la plataforma	
Implementación del plan de capacitación de los funcionarios públicos en la gestión y el uso de la plataforma MapaInversiones .	Número	0	2018	0	1	0	0	0	1	2	Informe de la unidad de ejecución sobre las actividades realizadas	Los funcionarios públicos aprenderán cómo funcionan los mecanismos internos y externos de la plataforma y cómo administrarlos adecuadamente.
Divulgación en Internet del conjunto de datos presupuestarios en un formato legible por máquina.	Número	0	2018	1	1	0	0	0	0	2	Informe de la unidad de ejecución sobre la apertura del conjunto de datos	Informe sobre el número de campos a que puede acceder el público en formato legible por máquina (2018) e informe de seguimiento tras la adopción de la

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
												plataforma. MapaInversiones (2019)
Elaboración del Informe de alcance de las brechas institucionales relacionadas con la implementación de la Ley de libertad de información.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Documento del informe de alcance	El informe de alcance se elaborará para el plan de implementación de la Ley de libertad de información y consistirá en una breve evaluación preliminar de los sectores esenciales en que podría y debería aplicarse dicha ley, y por qué.
Elaboración del plan maestro sobre la aplicación de la Ley de libertad de información.	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Documento sobre el plan de implementación	La formulación de este plan incluirá a los responsables de la toma de decisiones, recursos e incentivos y se basará en un enfoque gradual con sectores o unidades gubernamentales prioritarias que generan utilidades en una etapa inicial
Actividades de capacitación para la comisión de información y otras entidades a	Número	0	2018	0	1	1	1	0	0	3	Informe de la unidad de ejecución	Los funcionarios públicos adquirirán conocimientos de las prácticas

Productos	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Final del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
fin de mejorar la apertura en el sector público (de conformidad con el art. 46 de la Ley de libertad de información).												óptimas de aceptación internacional sobre el acceso a información pública y la forma de medir la transparencia de entidades del sector público.
Aplicación de la Ley de libertad de información por parte de las entidades gubernamentales .	Número	0	2018	0	2	2	2	2	2	10	Informe de la unidad de ejecución	Deberán presentarse informes periódicos para resumir la evolución de la aplicación de la Ley de libertad de información.
Formulación y adopción de un plan de evaluación del riesgo en la Auditoría General	Número	0	2018	0	1	1	1	1	1	5	Documento sobre la evaluación del riesgo	
Formulación de plan para crear el observatorio del gasto público	Número	0	2018	1	0	0	0	0	0	1	Documento de los planes de arquitectura del observatorio del gasto público	
Creación del observatorio del gasto público	Número	0	2018	0	0	1	0	0	0	1	Sitio virtual del observatorio del gasto público	El observatorio del gasto público podrá consultarse en línea

## ACUERDOS FIDUCIARIOS

<b>País:</b>	El Commonwealth de las Bahamas
<b>Proyecto:</b>	BH-L1045
<b>Nombre:</b>	Transformación Digital del Gobierno para Fortalecer la Competitividad
<b>Organismo ejecutor:</b>	Ministerio de Finanzas por intermedio del Departamento de Tecnología de la Información (DIT)
<b>Preparado por:</b>	Mario Castaneda (FMP/CBH) y René Herrera (FMP/CJA)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El Ministerio de Finanzas, por intermedio del Departamento de Tecnología de la Información (DIT), ha sido designado el organismo ejecutor del programa. El equipo de proyecto llevó a cabo una evaluación de la capacidad institucional en los ámbitos de planificación, ejecución y control para determinar el nivel de desarrollo y riesgos conexos del ministerio y proponer medidas de mitigación adecuadas. Aunque los puntajes en todos estos ámbitos son sustancialmente bajos, el gobierno está dispuesto a adoptar las recomendaciones con el objetivo de establecer y desarrollar la capacidad necesaria para asegurar la exitosa implementación del programa.
- 1.2 A efectos de la ejecución del programa, se acordó crear una unidad de ejecución dentro del Ministerio de Finanzas con una dotación adecuada de personal especializado en materia fiduciaria, así como en planificación y seguimiento. Bajo el liderazgo del DIT, esta unidad mantendrá una estrecha coordinación con los diversos interesados, ateniéndose a los planes de ejecución y coordinación establecidos en el manual de operaciones. El manual ayudará a asegurar la claridad de las funciones, responsabilidades y procedimientos aplicables en la ejecución del programa. Con respecto a las adquisiciones, se aplicarán las políticas y los procedimientos del BID.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La constitución de las Bahamas se basa en el modelo Westminster y data de 1973. El Gabinete constituye la rama ejecutiva y ejerce la dirección general del gobierno. La constitución autoriza a la Asamblea Nacional a promulgar leyes tras la presentación de proyectos de ley y a aprobar el presupuesto público. Además de sus funciones constitucionales, la Asamblea Nacional ha establecido un Comité de cuentas públicas para supervisar los asuntos financieros del gobierno. Asimismo, la constitución establece la función de Auditor General, que es independiente tanto del gobierno como de la Asamblea Nacional.
- 2.2 La gestión de las finanzas públicas se define en la Ley sobre gestión y auditoría financieras (2010, con sus enmiendas de 2013), que describe las

responsabilidades de los funcionarios financieros, la administración presupuestaria, el control del gasto, las cuentas bancarias, la contabilidad y la auditoría, así como el control externo que ejerce el Auditor General. El ejercicio fiscal es interanual y va desde el 1 de julio hasta el 30 de junio.

- 2.3 En 2010, el Ministerio de Finanzas emprendió una reforma del sistema nacional de adquisiciones públicas. Esta iniciativa sigue en marcha y actualmente aún no es recomendable utilizar ese sistema. El Ministerio de Finanzas mantiene una estrecha supervisión de la ejecución del proyecto dirigiendo todas las solicitudes de desembolso al BID y participa especialmente en los principales temas relacionados con la ejecución del proyecto.

### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 El Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) arrojó una calificación baja en todos los ámbitos (planificación, ejecución y control). El equipo de proyecto propone las siguientes medidas para hacer frente a las deficiencias identificadas y asegurar así la exitosa implementación del programa.

**Cuadro 1. Riesgos fiduciarios y medidas de mitigación recomendadas**

<b>Riesgos/deficiencias</b>	<b>Acción recomendada</b>	<b>Forma de asegurar el cumplimiento</b>
Demoras en las adquisiciones debido a la limitada experiencia en la aplicación de los procedimientos y las políticas de adquisiciones del BID. <b>Mediano.</b>	<b>1. Contratación de un especialista en adquisiciones</b> en la unidad de ejecución. El Banco ofrecerá un plan de capacitación progresivo al personal de adquisiciones de la unidad de ejecución y explicará los métodos de licitación aceptables. El especialista consolidará el plan general de adquisiciones. La supervisión de las adquisiciones se realizará de manera ex ante pudiendo adoptarse posteriormente la modalidad ex post, de conformidad con las directrices del Banco sobre la supervisión de las actividades de adquisiciones.	La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo.



<p>Demoras en la rendición de informes financieros debido a limitaciones del personal para aplicar las políticas y procedimientos de gestión financiera del BID. <b>Mediano</b>. Las demoras en la rendición de informes se deben a ineficiencias observadas en programas de otras entidades gubernamentales que se relacionan con el proceso de documentación del sistema centralizado de contabilidad y tesorería, lo que dificulta la tarea de recopilar la información necesaria para efectuar pagos, realizar revisiones documentales y preparar solicitudes de desembolso. Estas ineficiencias estructurales también han ocasionado demoras en la presentación de estados financieros auditados de otros programas ya que no se dispone fácilmente de información con fines de prueba, incluso en los casos en que la auditoría ha sido realizada por la Auditoría General.</p>	<p><b>2. Contratación de un especialista en gestión financiera</b> en la unidad de ejecución. El Banco ofrecerá un plan de capacitación progresivo al personal de la unidad de ejecución de proyectos. La capacitación también incluirá planificación financiera. El especialista consolidará toda la información financiera del programa y la rendición de informes. Se prevé que el especialista en gestión financiera establecerá un sistema de seguimiento suplementario para la rendición de informes sobre el proyecto y el cumplimiento de los requisitos de control interno (por ejemplo, Quickbooks o un programa similar).</p> <p><b>3. Selección de auditores externos</b> con un contrato plurianual, utilizando un método agilizado de selección basado en el menor costo, al menos cuatro meses antes del cierre del ejercicio fiscal.</p>	<p>La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo. Durante la ejecución.</p>
<p>Demoras en la implementación debido a falta de coordinación entre las entidades gubernamentales participantes. <b>Mediano</b>.</p>	<p><b>4. Preparación de un manual operativo del proyecto</b> con información suficientemente detallada sobre funciones, responsabilidades y procedimientos para organizar y coordinar la ejecución del programa.</p>	<p>La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo.</p>
<p>Demoras en la implementación debido a la baja capacidad de planificación y seguimiento. <b>Mediano</b>.</p>	<p><b>5. Contratación de un especialista en seguimiento y evaluación</b> que ayude con la planificación y las tareas de seguimiento y evaluación de la unidad de ejecución.</p> <p><b>6. Se considera necesario un taller inicial</b> para presentar y aplicar los instrumentos de planificación estándar del Banco: el plan de ejecución de proyecto, los planes operativos anuales, el informe de seguimiento del avance del proyecto, el plan de adquisiciones, los planes financieros, gestión del riesgo, etc.</p>	<p>La fecha de inicio del programa deberá indicarse en el contrato de préstamo. Respaldo continuo durante la ejecución.</p>

#### IV. MECANISMOS FIDUCIARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 4.1 Las adquisiciones para el programa propuesto se realizarán de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9), las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-9) y las disposiciones establecidas en el contrato de préstamo y estos acuerdos fiduciarios.
- a. **Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios distintos de los de consultoría.** Los contratos de obras, bienes y servicios distintos de los de consultoría<sup>1</sup> que se generen en el marco del programa y que estén sujetos a licitación pública internacional se ejecutarán utilizando los documentos estándar de licitación del Banco. Los procesos sujetos a licitación pública nacional se ejecutarán utilizando documentos de licitación basados en los documentos estándar mencionados y a satisfacción del Banco. El análisis de las especificaciones técnicas que se realice durante los preparativos del proceso de selección es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
  - b. **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría generados en el marco de este programa se seleccionarán y obtendrán por medio de la solicitud estándar de propuestas del Banco, cuando se anuncien a nivel internacional, y de un documento satisfactorio para el Banco cuando se anuncien a nivel local. La revisión de los términos de referencia para la selección de los servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
  - c. **Selección de consultores individuales.** Los contratos de consultores individuales se ceñirán a los procedimientos establecidos en la Sección V de las políticas contenidas en el documento GN-2350-9. Los anuncios de oportunidades para contratos de consultores individuales podrán divulgarse internacional o localmente con el fin de atraer personas calificadas.
  - d. **Capacitación.** Se brindará capacitación al personal del Ministerio de Finanzas, DIT y la unidad de ejecución del proyecto a cargo de la gestión financiera y la ejecución de las adquisiciones antes de que se inicien las actividades y sobre la base del plan operativo anual.
  - e. **Gastos ordinarios.** El programa cubre los gastos ordinarios necesarios para iniciar y mantener el programa durante la ejecución, dentro de lo establecido en el presupuesto anual aprobado por el Banco y los parámetros financieros de las Bahamas. Entre los gastos ordinarios identificados cabe señalar el financiamiento para contratar consultores que ayuden a la unidad de ejecución en la gestión y supervisión del programa, así como gastos de seguimiento y evaluación identificados en la estructura de costos. Este

---

<sup>1</sup> Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9), párrafo 1.1: Los servicios distintos de los de consultoría se rigen por un proceso similar al de la adquisición de bienes. El tipo de cambio considerado fue de US\$1 = BSD 1.

personal es necesario para asegurar que la unidad de ejecución tenga una dotación adecuada para realizar las actividades del programa, y su contratación es congruente con los parámetros de financiamiento del país.

- f. **Financiamiento retroactivo.** El prestatario expresó interés en obtener financiamiento retroactivo. El Banco podrá financiar de forma retroactiva en el marco del préstamo hasta US\$6 millones (20% del monto propuesto del préstamo) en gastos elegibles que el prestatario haya asumido antes de la fecha de aprobación del préstamo por parte del Directorio Ejecutivo del Banco para financiar actividades de los Componentes 1 y 2, siempre que todos los requisitos sean sustancialmente similares a los que se establecen en el acuerdo de préstamo. Estos gastos deberán haberse asumido a más tardar el 22 de marzo de 2018 (fecha de aprobación del perfil de proyecto), y en ningún caso podrán incluirse gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.

**Cuadro 2. Umbrales (US\$)**

Umbral de la licitación pública internacional*		Rango de la licitación pública nacional ** (obras complejas y bienes no comunes)		Servicios de consultoría***
Obras	Bienes	Obras	Bienes	Lista corta de firmas internacionales
≥3.000.000	≥150.000	150.000 – 3.000.000	50.000 -150.000	≥200.000

\* Cuando se adquieran obras sencillas y bienes comunes y su monto sea inferior a los umbrales de licitación pública internacional se podrá recurrir a la comparación de precios.

\*\* Cuando se adquieran obras complejas y bienes no comunes y su monto sea inferior al rango de la licitación pública nacional se recurrirá a la comparación de precios.

\*\*\* [Plan de Adquisiciones.](#)

## V. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE ADQUISICIONES

- 5.1 A continuación, se presentan las principales actividades de adquisiciones que se financiará en los primeros 18 meses en el marco de esta esta operación:

**Cuadro 3. Principales actividades de adquisiciones en los 18 primeros meses (US\$)**

Actividad	Método de adquisición	Fecha estimada	Monto estimado miles de US\$
<b>Servicios distintos de los de consultoría</b>			
Otros expertos que ayudarán a la unidad de ejecución			842
Proveedor de servicios en la nube que creará Bahamas Cloud Gov (BCG)	SBMC	4 T 2018	2.075
<b>Empresas</b>			
Actualización y estudio de correlación de los 200 procedimientos más pertinentes para las empresas	SBCC		1.200
Implementación de la plataforma de interoperabilidad en BCG	SBCC		800
Implementación del portal para la ciudadanía	SBCC		2.500
Implementación de una plataforma central y auxiliar para el registro de empresas	SBCC		2.500
Evaluación de aptitudes y calificaciones de todos los empleados públicos relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones	SBCC		300

Actividad	Método de adquisición	Fecha estimada	Monto estimado miles de US\$
<b>Consultores individuales</b>			
Personal de la unidad de ejecución (contratos quinquenales)	CCIN	3 T 2018	2.270

## VI. SUPERVISIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 6.1 El método de supervisión de la ejecución de las adquisiciones será ex ante hasta que el especialista en adquisiciones de la unidad de ejecución haya adquirido experiencia observando y aplicando los procedimientos y las políticas del Banco y utilizando los documentos estándar de licitación. El especialista podrá recomendar al jefe de equipo la modalidad ex post en función de los resultados de las visitas de supervisión si se demuestra adecuadamente que existe la capacidad para realizar las tareas con esa modalidad de supervisión. Las visitas de supervisión tendrán lugar cada 12 meses y de acuerdo con lo indicado en el plan de supervisión del proyecto. Cuando resulte recomendable la revisión ex post, las visitas de supervisión se realizarán paralelamente con la gestión financiera.

## VII. GESTIÓN FINANCIERA

- 7.1 **Programación y presupuesto.** Todos los años, durante la convocatoria del presupuesto, el Departamento de Presupuesto del Ministerio de Finanzas envía una circular con los formularios que deben llenarse. El prestatario se ha comprometido a asignar, en cada año fiscal de la ejecución del programa, el espacio fiscal adecuado para garantizar su irrestricta ejecución, como se indica en el plan operativo anual.
- 7.2 **Contabilidad y sistemas de información.** El sistema nacional contable se utilizará parcialmente. Como el sistema contable público no ofrece un desglose suficiente de la ejecución financiera del programa, será necesario mantener registros auxiliares a nivel de la unidad de ejecución, bajo la responsabilidad de un especialista financiero, a fin de cumplir plenamente con los requisitos del BID relativos a los controles y registros internos.
- 7.3 **Desembolsos y flujos de efectivo.** El Ministerio de Finanzas empleará la modalidad de anticipo de fondos como método preferido para recibir los recursos del préstamo. Los anticipos se tramitarán en función de un plan financiero. A tal efecto, el Departamento de Tesorería está de acuerdo en crear una cuenta especial en el Banco Central de las Bahamas denominada en dólares estadounidenses, que se utilizará exclusivamente para cubrir los gastos del programa. Podrán considerarse, caso por caso, otros métodos de desembolso, como los reembolsos y los pagos directos. Con respecto al financiamiento retroactivo de gastos realizados con recursos propios del Gobierno de las Bahamas (véase el párrafo 4.1.f), los reembolsos se destinarían al fondo consolidado del gobierno.

- 7.4 La unidad de ejecución se comprometerá a mantener un estricto control sobre el uso de los recursos del préstamo para facilitar la verificación y conciliación de los saldos entre los registros del organismo ejecutor y los del BID (informe WLMS1).
- 7.5 El programa proporcionará una justificación adecuada del saldo existente de anticipo de fondos en los casos en que se haya utilizado al menos el 80% del saldo. Cuando se empleen esos fondos, los anticipos abarcarán normalmente un período de no más de 180 días y no menos de 90 días.
- 7.6 La documentación justificativa para el anticipo de fondos y el reembolso de los pagos efectuados se mantendrá en la oficina de la unidad de ejecución. Se enviarán copias al Banco de la documentación justificativa únicamente en el caso de los pagos directos para fines de tramitación. La documentación justificativa de los desembolsos podrá ser revisada por el Banco de forma ex post. Estas revisiones no entrañan una aprobación global, sobre la base de las muestras revisadas.
- 7.7 Para solicitar desembolsos del Banco, el organismo ejecutor deberá presentar los siguientes formularios y documentos justificativos:

**Cuadro 4. Tipos de desembolso**

Tipo de desembolso	Formularios obligatorios	Formularios optativos / información que puede solicitar el BID
Anticipo de fondos	Solicitud de desembolso/plan financiero	Lista de compromisos Informes de avance físico/financiero
Reembolsos de pagos efectuados	Solicitud de desembolso/estado de ejecución del programa/estado de gastos	Lista de compromisos Informes de avance físico/financiero
Pago directo a proveedores	Solicitud de desembolso/ la documentación justificativa aceptable puede incluir facturas y la aceptación de obras completadas o la entrega de bienes y servicios a satisfacción del Gobierno de las Bahamas	Lista de compromisos Informes de avance físico/financiero Informes/pruebas de que se hayan recibido satisfactoriamente los bienes o servicios

- 7.8 **Control interno y auditoría interna.** Se estima que la capacidad de control interno es baja. En la medida de lo posible, la unidad de auditoría interna brindará servicios de supervisión al programa.
- 7.9 **Control e informes externos.** Se contratará una empresa de auditoría privada elegible para que prepare las auditorías externas si no es posible utilizar los servicios de la Oficina del Auditor General.
- 7.10 **Plan de supervisión financiera.** Se realizarán visitas de inspección al menos una vez al año en que se examinarán (i) la revisión de la conciliación bancaria y la documentación justificativa de los anticipos y las justificaciones; (ii) el cumplimiento con los procedimientos financieros y de adquisiciones; (iii) la realización de revisiones ex post de los desembolsos y (iv) el seguimiento del plan de trabajo y las recomendaciones de auditoría. La supervisión financiera se realizará en función de las evaluaciones de riesgo iniciales y subsiguientes del programa. En la medida de lo posible, los especialistas fiduciarios se incorporarán a las misiones administrativas y a otras actividades de supervisión del proyecto.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/18

Bahamas. Préstamo \_\_\_/OC-BH al Commonwealth de las Bahamas  
Transformación Digital del Gobierno para Fortalecer la Competitividad

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 los contratos que sean necesarios con el Commonwealth de las Bahamas, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del proyecto “Transformación Digital del Gobierno para Fortalecer la Competitividad”. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$30.000.000, 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 del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018)