

PERFIL DE PROYECTO (PP)

I. DATOS BÁSICOS

Título del proyecto:	Programa de Mejoramiento de los Servicios al Ciudadano	
Número del Proyecto:	CO-L1102	
Equipo de Proyecto:	Arnaldo Posadas, Jefe de Equipo; Raimundo Arroio; Pedro Farias; Mariano Lafuente; Nathalie Hoffman y Melissa Gonzalez (IFD/ICS); Diego Arisi (ICS/CCO); Leslie Harper (IFD/FMM); Francisco Mejía (SPD/SDV); Claudia Useche (CAN/CCO); Roberto Gastaldi (FMP/CCO) y Mónica Lugo (LEG/SGO).	
Prestatario:	República de Colombia	
Organismo ejecutor:	Departamento Nacional de Planeación (DNP), a través del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano.	
Plan de	BID (Capital Ordinario):	US\$20 millones
Financiamiento:	Contrapartida Local:	N/A
	Total:	US\$20 millones
Salvaguardias:	Políticas identificadas: N/A	Clasificación: “C”

II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Contexto.** Según el ordenamiento constitucional colombiano, el servicio a la comunidad es un fin esencial del Estado (artículo 2 de la Constitución Política). El gobierno de Colombia ha dedicado significativos esfuerzos en la concepción de políticas públicas que –en concordancia con relevantes desarrollos teóricos sobre racionalización y optimización de la Administración Pública (AP), particularmente, en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico– apuntan al reconocimiento del ciudadano como su eje y razón de ser¹. A partir del Plan Nacional de Desarrollo (PND) correspondiente al período 2006-2010 “Estado Comunitario: desarrollo para todos”, el gobierno colombiano encomendó al Departamento Nacional de Planeación (DNP) la labor de diseñar un modelo de gestión enfocado en el ciudadano, actividad que se enmarcó dentro del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP).
- 2.2 El PND vigente (2010-2014) define cuatro ejes orientadores para la política gubernamental de servicio al ciudadano: i) mejoramiento continuo del manejo de solicitudes; ii) fortalecimiento de los equipos funcionariales encargados de atender a los ciudadanos; iii) fomento de un enfoque de gerencia del servicio al ciudadano en la AP; y iv) desarrollo de iniciativas integrales y coordinadas para mejorar los canales de atención de las entidades. El gobierno ha adelantado reformas normativas que apuntan a mejorar la prestación de servicios y la eficiencia de la AP, destacándose la expedición del Decreto “por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y

¹ Ver, por ejemplo, Peter Middleton & John Seddon (2011), *Delivering Public Services that Work: v. 2: The Vanguard Method in the Public Sector: Case Studies*; Denhardt, Robert B & Janet Vinzant Denhardt, “The New Public Service: Serving Rather Than Steering” en *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6 (2000), pp. 549-559; Vigoda, Eran (2002), “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration”, en *Public Administration Review*, Vol. 62 N° 5, Washington; Clarke et al (2007), *Creating Citizen Consumers: Changing Publics and Changing Public Services*, SAGE, London; Institute for Citizen-Centred Service (2008), *Citizens First 5*, Ottawa; Banco Mundial (2009), *Estudio de Caso sobre la Gestión de la Reforma Previsional Chilena*, Washington; y Pollitt (2012), *New Perspectives on Public Services: Place and Technology*, Oxford.

trámites innecesarios en la Administración Pública” (No. 019 de 2012) y la creación de la Agencia Nacional de Contratación Pública (ANCP) (Decreto No. 4170 de 2011), con la finalidad de impulsar políticas, unificar procesos, articular a sus partícipes y generar una política clara y unificada en la materia de compras y contrataciones.

- 2.3 La problemática central que deberá enfrentar el programa consiste en la insuficiente accesibilidad, oportunidad y eficiencia² de la provisión de servicios al ciudadano por parte del Estado (tanto a nivel central como territorial) frente a las crecientes demandas de una población en ascendente desarrollo socioeconómico. En este contexto “servicios al ciudadano” se refiere a acciones del poder público que son mayormente requeridas por parte de la ciudadanía y ofrecidos de manera limitada en el territorio nacional (algunos ejemplos incluyen obtención de documentos como actas de nacimiento, matrimonio y defunción, pasaportes, licencias de conducir, cédulas de identidad, certificados de solvencia disciplinaria y libreta militar; registros en programas de asistencia social; pagos de impuestos y tributos; solicitudes relacionadas con servicios domiciliarios, entre otros).
- 2.4 Los factores contribuyentes al problema principal se enmarcan desde las siguientes perspectivas: i) desde la Administración hacia el ciudadano (*Front Office*); y ii) hacia el interior de la AP (*Back Office*), lo cual a su vez concierne a los procedimientos internos de la AP y a la manera en que se gestionan los insumos necesarios para la prestación de servicios.
- 2.5 En cuanto a la perspectiva hacia el ciudadano (*Front Office*), se observa que los canales de atención no garantizan el acceso efectivo de los ciudadanos a la oferta de trámites y servicios del Estado en la totalidad del territorio nacional y en concordancia con las necesidades de la ciudadanía. Se manifiesta en: i) ausencia de caracterización del ciudadano/usuario³ en los ejercicios de planificación e implementación de la provisión de servicios resultando en ofertas de servicios de poca aplicabilidad y pertinencia para entidades de distinta naturaleza o públicos de atención diferentes; ii) persistencia de cargas innecesarias para los ciudadanos⁴; iii) insuficiente coordinación y accesibilidad de los canales de atención presencial, lo cual impone limitaciones adicionales a los ciudadanos en términos de la efectiva atención de sus requerimientos en tiempos adecuados⁵; iv) altos costos económicos que incurre el ciudadano asociados a los tiempos de espera y a los desplazamientos⁶; y v) uso limitado de canales no presenciales como el telefónico o internet⁷.

² El 86.8% de la población encuestada por el DANE en 2011 utilizó el canal presencial para efectuar algún trámite. Sin embargo, el 48.8% de los encuestados consideró malo o regular los servicios que prestan las entidades públicas (Encuesta de Cultura Política, 2011). Colombia es el país mejor posicionado en la región en calidad de servicios vía web y ocupa el lugar 16 a nivel mundial (de 192); sin perjuicio de ello, las cifras indican (ver nota # 7) que aún hay una importante porción de la población sin acceso a Internet y en zonas con menor presencia del Estado que requiere ser atendida a través de canales presenciales.

³ El 80% de las entidades de la AP no cuenta con información sobre las características y necesidades específicas de sus principales usuarios (Diagnóstico de los Servicios Ciudadanos, C. Caicedo).

⁴ A la fecha, el Sistema Único de Información de Trámites contiene más de 26 mil trámites y procesos administrativos.

⁵ En un reciente estudio del DNP (*Gestión de trámites y servicios al ciudadano en la APN: una aproximación*; nov.2012) se seleccionaron 11 entidades con mayor demanda de trámites y servicios y con mayor impacto sobre los ciudadanos, y solo 6 de las mismas señalaron tener alguna presencia en el territorio (en las 13 mayores ciudades).

⁶ Los tiempos de atención son desiguales, variando de 1 a 135 días, siendo que en el 60% de los casos los ciudadanos deben acudir al menos dos veces a la entidad.

⁷ Solo el 22,4% de la población “llamó por teléfono” para efectuar algún trámite o solicitar información (DANE, Op. Cit). Los hogares clasificados dentro de los estratos menos favorecidos de la población colombiana muestran una baja penetración de Internet: 2% para el estrato 1 y 8% para el estrato 2 (SUI, DANE, citado en el informe “El Gobierno en línea en Colombia 2010 – 2011”. Min-TIC).

- 2.6 En cuanto a la perspectiva hacia el interior de la AP (*Back Office*) se observa:
- a. Respecto a los procesos y capacidades internas de la AP: de acuerdo con una evaluación reciente⁸ aún persisten retos: i) ausencia de protocolos adecuados para la infraestructura virtual, física y telefónica; ii) diversidad de procesos, metodologías y lineamientos que dificulta la adopción de estándares de calidad unificados; iii) insuficiente orientación hacia resultados (y usuarios) de los procesos de trabajo; iv) insuficiente coordinación entre distintas iniciativas relevantes (ej. la política de supresión de trámites y la estrategia de Gobierno en Línea); v) carencia de preparación de los funcionarios a cargo de la atención al público; vi) limitados estímulos para mejorar la calidad del servicio ofrecido; y vii) procesos de selección de personal para atención al público inadecuados (frecuentemente no se especifican requisitos tales como experiencia, educación, competencias, conocimientos básicos y competencias actitudinales).
 - b. Las deficiencias en los procesos de compras públicas dificultan la optimización de recursos y focalización de acciones necesarias para mejorar las condiciones de la prestación de los servicios a los ciudadanos. Aunque ha habido progresos en el marco regulatorio e institucional, la función de compras en entidades públicas no genera valor agregado por insuficiente aplicación de buenas prácticas previstas en la normatividad. Algunas manifestaciones de estas deficiencias son: i) gestión fragmentada, carácter referencial de los sistemas de información y ausencia de soluciones tecnológicas requeridas para una gestión efectiva de las compras públicas, dificultando el análisis de bienes y servicios estándar; ii) ausencia de mecanismos de agregación de la demanda (convenio marcos) que faciliten un uso racional de los recursos del Estado; y iii) falta de consolidación de la arquitectura institucional y del modelo de operación de la nueva entidad rectora. Estas deficiencias afectan directamente la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos ya que los encarecen y, dadas las restricciones fiscales y presupuestarias, limitan su oportunidad, eficiencia y cobertura⁹.
- 2.7 **Objetivo.** El objetivo general del programa será contribuir a mejorar la accesibilidad, oportunidad, y eficiencia con que la AP presta servicios, realiza trámites y ofrece información a la ciudadanía, a través de: i) incremento de la accesibilidad de los canales de atención presencial, en particular en zonas geográficas con baja presencia del Estado; ii) modernización de los procesos internos de la AP; y iii) reducción de los costos asociados con las operaciones de compras y contrataciones estatales. El programa se estructura en tres componentes:
- 2.8 **Componente 1. Fortalecimiento de los canales de atención al ciudadano y a las empresas (*Front Office/US\$9.5 millones*).** Su objetivo es que las entidades de la AP¹⁰ (tanto a nivel nacional como territorial) cuenten con canales de atención innovadores para que los ciudadanos y las empresas accedan, en todo el territorio nacional, a la oferta de servicios, con enfoques diferenciales que respondan a sus realidades y necesidades. Se

⁸ Evaluación Ejecutiva del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Empresa Oportunidad Estratégica (2011).

⁹ Estas deficiencias tienen un mayor impacto en aquellos sectores que son grandes compradores y que prestan servicios de gran importancia para toda la población como los de salud, educación y seguridad. Se espera, como uno de los resultados de esta operación, que el incremento en la eficiencia del sistema de compras permitirá ampliar la cobertura e incluso la calidad de la prestación de los servicios, con los mismos recursos.

¹⁰ La selección de las agencias participantes obedecerá a una combinación de los siguientes criterios: el nivel de demanda actual y potencial de sus servicios; la relevancia de éstos para los grupos más vulnerables; y su nivel de prestación en el territorio en forma presencial.

espera que a través de este componente se incorporen tecnologías de información y comunicación, nuevos protocolos, metodologías y manuales, así como estándares e indicadores de calidad, y mecanismos de seguimiento y control de los servicios al ciudadano. Algunas actividades a ser financiadas incluyen: i) caracterización de la demanda para definir las necesidades de nueva infraestructura y dotación a partir de las características de la población y criterios de accesibilidad; ii) revisión de procesos y procedimientos para disminuir cargas innecesarias sobre el ciudadano; iii) diseño de un modelo de cofinanciación y operación para oferta integrada de servicios, incluyendo esquemas de coordinación entre las diferentes iniciativas manejadas por el gobierno, así como entre distintos niveles territoriales de gobierno; iv) formulación de una estrategia de comunicación clara y precisa dirigida a que el ciudadano disponga de información completa sobre los trámites y servicios del Estado y los mecanismos para acceder a los mismos; v) diseño e implementación de protocolos de atención de acuerdo con los parámetros de lenguaje al ciudadano y atención diferencial; vi) adopción de herramientas innovadoras y basadas en la tecnología para atender las demandas de los ciudadanos; y vii) remodelación de dos centros piloto de atención integral¹¹. Se considerará el financiamiento de actividades para fortalecer canales virtuales, telefónicos y móviles, así como la capacitación y gestión del cambio cultural en materia de servicios.

- 2.9 **Componente 2. Fortalecimiento de los procesos internos para mejorar la eficacia administrativa y los servicios al ciudadano (*Back Office*/US\$2.0 millones).** Este componente buscará contribuir al mejoramiento de la gestión al interior de las entidades prestadoras de servicios de la AP. En lo que respecta a los procedimientos internos, el componente financiará: i) la definición de esquemas y modelos para la determinación de las necesidades de infraestructura virtual, física y telefónica, entre otros; ii) elaboración de estándares técnicos uniformes para implementación de la política gubernamental de servicio al ciudadano (identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos que se requieran en el proceso, identificar las características de los ciudadanos usuarios, proyectar la demanda y caracterizar el portafolio de trámites y servicios); iii) construcción de un sistema para medir la efectividad por resultados en la prestación de los servicios; iv) definición de estándares de excelencia en materia de servidores públicos en las entidades de la AP; y v) implementación de un esquema de incentivos y de herramientas de evaluación de aptitudes y actitudes; y diseño de una estructura de apoyo para la capacitación y selección de los servidores públicos.
- 2.10 **Componente 3. Fortalecimiento de la calidad y gestión de los procesos de adquisiciones para la provisión de servicios al ciudadano (US\$7.5 millones).** La gestión de las adquisiciones claves para la provisión de los servicios seleccionados será fortalecida con vistas a asegurar una reducción de costos y una atención oportuna al ciudadano. Esto se realizará mediante la adopción de nuevas herramientas estratégicas y operativas y el fortalecimiento de las capacidades para la gestión efectiva de los procesos de adquisiciones a nivel nacional y territorial. El componente se enfocará en: i) revisión de la plataforma actual de “*e-procurement*” y del plan estratégico para su desarrollo; ii) diseño y puesta en marcha de la nueva plataforma electrónica; iii) capacitación para el manejo del cambio relativo al uso de plataforma transaccional para funcionarios públicos, Cámaras de Comercio, proveedores y sociedad civil; iv) sistematización de herramientas

¹¹ La selección de los pilotos resultará de una combinación de factores tales como, número de habitantes, estado de desarrollo institucional, índice de necesidades básicas insatisfechas, la calificación como municipio en consolidación –es decir, afectados por el conflicto armado y los cultivos ilícitos- y la ubicación en fronteras.

estándar para las contrataciones; v) implementación de un sistema para pronosticar la demanda de los bienes y servicios de frecuente adquisición; vi) desarrollo e implementación de mecanismos de demanda agregada (convenios marco); vii) consolidación de la arquitectura organizacional de la ANCP; e viii) optimización del marco legal, a través de reglamentación complementaria a la legislación vigente.

- 2.11 **Resultados esperados.** Entre otros se espera: i) ampliar la accesibilidad de servicios a la ciudadanía, en particular en zonas geográficas con baja presencia del Estado; ii) mejorar la calidad del servicio al ciudadano y a las empresas; iii) reducir los costos transaccionales internos asociados con la gestión de las operaciones de compras y contrataciones estatales; iv) incrementar los ahorros asociados a la utilización de métodos de contratación más efectivos y eficientes; y v) promover la competencia y una mayor participación de proveedores en el mercado de las compras gubernamentales.
- 2.12 **Estrategia de País.** El documento de Estrategia de País con Colombia (2012-2014) (GN-2648) identifica a “la interacción del Gobierno con el resto de la sociedad (servicios al ciudadano, gobierno electrónico, contratación pública)” entre los principales retos para la gestión pública del país (pág. 23). El objetivo de la operación es consistente con el Noveno Aumento de Capital del Banco (GCI-9), el cual recalca la importancia de las instituciones públicas para la promoción del desarrollo en la región, a través de la prioridad sectorial de Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social.

III. ASPECTOS DE DISEÑO Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 El Banco cuenta con una significativa experiencia en el país en la materia con dos operaciones de crédito al Distrito Capital de Bogotá (1385/OC-CO y 1759/OC-CO) cuyos resultados han sido muy relevantes: los SuperCADES creados por las operaciones siguen obteniendo los primeros lugares en las encuestas de satisfacción¹². El diseño del programa incorporará temas de diversidad e inclusión pertinentes.
- 3.2 **Ejecución y administración.** El Organismo Ejecutor del programa será el DNP. Dado que la ANCP será la principal beneficiaria del Componente 3, el programa contará con un manual operativo que detalle un esquema para la coordinación entre ambas entidades de manera de mitigar riesgos relacionados con ésta.

IV. SALVAGUARDIAS Y ASPECTOS FIDUCIARIOS

- 4.1 No se prevén efectos negativos ambientales o sociales asociados al programa. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (PO-703), la operación fue clasificada como categoría “C”.

V. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN

- 5.1 Se prevé la distribución del POD a QRR en mayo 2013, la del Borrador de Propuesta de Préstamo a OPC en junio 2013 y la aprobación de la operación en julio 2013. Los recursos necesarios para la preparación se estiman en US\$84.30446.640 consultores, de los cuales US\$23.000 serán financiados con la ATN/FI-12716-CO y US\$37.664 misiones). El personal requerido será de 0.98 FTE.

¹² Entre las lecciones aprendidas de esa experiencia destaca la importancia de asegurar: i) la articulación entre las acciones de *Front* y *Back Office*, ii) la participación de diferentes niveles territoriales de gobierno y iii) dedicación exclusiva de un equipo técnico para la gestión de la reforma.

CONFIDENTIAL

SAFEGUARD POLICY FILTER REPORT

PROJECT DETAILS	IDB Sector	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE- REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
	Type of Operation	Investment Loan
	Additional Operation Details	
	Investment Checklist	Institutional Development Investment
	Team Leader	Posadas, Arnaldo Enrique (ARNALDOP@iadb.org)
	Project Title	Program to improve Citizens Services and Public Procurement
	Project Number	CO-L1102
	Safeguard Screening Assessor(s)	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Assessment Date	2012-11-20
	Additional Comments	

SAFEGUARD POLICY FILTER RESULTS	Type of Operation	Loan Operation	
	Safeguard Policy Items Identified (Yes)	The Bank will make available to the public the relevant Project documents.	(B.01) Access to Information Policy– OP- 102
		The operation is in compliance with environmental, specific women’s rights, gender, and indigenous laws and regulations of the country where the operation is being implemented (including national obligations established under ratified Multilateral Environmental Agreements).	(B.02)
		The operation (including associated facilities) is screened and classified according to their potential environmental impacts.	(B.03)
		The Bank will monitor the executing agency/borrower’s compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.	(B.07)
		Suitable safeguard provisions for procurement of goods and services in Bank financed projects may be	(B.17)

		incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.	
	Potential Safeguard Policy Items(?)	No potential issues identified	
	Recommended Action:	Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.	
	Additional Comments:		

ASSESSOR DETAILS	Name of person who completed screening:	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Title:	
	Date:	2012-11-20

SAFEGUARD SCREENING FORM

PROJECT DETAILS	IDB Sector	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE- REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT
	Type of Operation	Investment Loan
	Additional Operation Details	
	Country	COLOMBIA
	Project Status	
	Investment Checklist	Institutional Development Investment
	Team Leader	Posadas, Arnaldo Enrique (ARNALDOP@iadb.org)
	Project Title	Program to improve Citizens Services and Public Procurement
	Project Number	CO-L1102
	Safeguard Screening Assessor(s)	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Assessment Date	2012-11-20
	Additional Comments	

PROJECT CLASSIFICATION SUMMARY	Project Category: C	Override Rating:	Override Justification:
	Conditions/ Recommendations		Comments:
			<ul style="list-style-type: none"> • No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations. • Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3). Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.). • The Project Team must send the PP (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.

SUMMARY OF IMPACTS/RISKS AND POTENTIAL SOLUTIONS	Identified Impacts/Risks	Potential Solutions
---	--------------------------	---------------------

ASSESSOR DETAILS	Name of person who completed screening:	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Title:	
	Date:	2012-11-20

Estrategia Ambiental y Social

- 1.1 El objetivo general del programa será contribuir a mejorar la accesibilidad, oportunidad, y eficiencia con que la AP presta servicios, realiza trámites y ofrece información a la ciudadanía, a través de: i) incremento de la accesibilidad de los canales de atención presencial, en particular en zonas geográficas con baja presencia del Estado; ii) modernización de los procesos internos de la AP; y iii) reducción de los costos asociados con las operaciones de compras y contrataciones estatales.
- 1.2 De acuerdo con los resultados del “*Safeguards Policy Filter Report*” del Banco, según la política de Salvaguardias y Medioambiente (OP-703), se propone que la operación sea clasificada como categoría “C” (ver Anexo II).

Índice de Trabajo Sectorial Realizado y Propuesto

Temas	Descripción	Estado de Preparación	Enlaces electrónicos
Análisis del costo del proyecto y viabilidad económica	Análisis costo-beneficio para algunas de las actividades principales del programa.	TDR formulado. Contratación prevista para mayo, 2013.	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37284406
Actualización del diagnóstico sobre calidad de los servicios al ciudadano en la APN	Diagnóstico sobre la situación del sistema nacional de servicio al ciudadano y formulación de recomendaciones para la implementación de un centro integrado de servicios.	TDR formulado. La fecha de inicio fue el 26 de noviembre 2012.	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37275138
Apoyo a la planificación y desarrollo de convenios marco	Formulación de recomendaciones para la mejora de procedimientos en la agencia rectora de compras y contrataciones públicas.	Consultoría en proceso.	http://www.iadb.org/en/projects/project-description-title,1303.html?id=RG-M1117
Apoyo a la implementación y expansión de convenios marco	Programa de cooperación técnica de apoyo operacional	La CT esta en discusión técnica	TBD

Formulación de un diagnóstico sobre el actual sistema de compras y contrataciones gubernamentales así como de la institucionalidad vigente en el tema.	Está prevista la contratación de una consultoría para estos temas.	TDR en preparación	http://www.iadb.org/en/projects/project-description-title.1303.html?id=RG-T1746
Lecciones aprendidas de las operaciones relacionadas	Se revisarán las experiencias que el Banco ha tenido en operaciones afines, particularmente con el Distrito de Bogotá	El equipo de proyecto hará el estudio. Previsto para mayo 2013.	
Recolección de información y análisis para elaborar Matriz de Resultados.	Matriz de Resultados con indicadores para línea de base y <i>outputs</i> y <i>outcomes</i> esperados	El equipo de proyecto hará el estudio en coordinación con el equipo país. Previsto para abril 2013.	
PEP, el Manual Operativo del Programa, el Plan de Adquisiciones, el PMR y los términos de referencia preliminares necesarios para la realización de los contratos comprendidos en el Programa.	Está prevista la contratación de una consultoría asistir al equipo en la elaboración de estos documentos.	TDR en preparación	

Recolección de información y realización de talleres para acordar los esquemas de monitoreo y revisar los principales riesgos de la operación y las correspondientes actividades mitigatorias.	El Plan de Monitoreo y Evaluación, la Matriz de Riesgos y el Plan de Mitigación de Riesgos	El equipo de proyecto hará los planes y los talleres en coordinación con el equipo país. Previsto para mayo 2013.	
Análisis de capacidad institucional / recursos humanos, procedimientos y otros aspectos de capacidad de implementación	Está prevista la contratación de una consultoría para estos temas.	TDR en preparación	

CONFIDENTIAL