

Perfil de Proyecto (PP)

PERÚ

I. DATOS BÁSICOS

Título del proyecto:	Mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de Planillas del Sector Público (SIGEP – SP)	
Número del proyecto:	PE-L1106	
Equipo de proyecto:	Axel Radics (FMM/CPE), Jefe de Equipo; Carlos Pimenta, Jefe de Equipo Alterno; y Dianela Avila (IFD/FMM); Carmen Romero (CAN/CPE); Ezequiel Cambiasso y Fernando Glasman (FMP/CPE); Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR); Gonzalo Deustua (ICS/CPE); Francisco Mejía (SPD/SDV); y Bernardita Sáez (LEG/SGO).	
Prestatario:	República de Perú	
Organismo Ejecutor:	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	
Plan de financiamiento:	BID: Capital Ordinario (CO):	US\$10.000.000
	Local:	US\$15.000.000
	Total:	US\$25.000.000
Salvaguardias:	Políticas identificadas:	N/A
	Categoría:	C

II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

A. Antecedentes

- 2.1 El empleo público representa actualmente en el Perú cerca de 1,8 millones de personas (incluyendo personal público retirado), con un gasto público cercano a los US\$14.000 millones en 2012, o alrededor de 38,6% del presupuesto de apertura¹. El servicio civil peruano ha sido caracterizado en el año 2006 como uno de los más débiles de América Latina y el Caribe². Esto obedece a una problemática en la que resalta la ausencia de visión estratégica en la planificación de recursos humanos (RRHH) y en la gestión del servicio civil; la fragmentación y debilidad de los marcos regulatorios referidos a la gestión de las personas; rigideces en el régimen laboral público, que induce arreglos específicos e informalidad como vías alternas de gestión de RRHH; y la vulnerabilidad del principio del mérito en la gestión de los regímenes de empleo público³.
- 2.2 Desde el año 2008, sin embargo, se han venido registrando avances, sobre la base de una estrategia que reconoce la reforma del servicio civil como un proceso complejo que precisa de una estrategia de mejoras graduales. Al respecto cabe destacar la implementación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), como

¹ Información para el gobierno general proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

² En el índice sintético de calidad Perú en 2006 ocupó la posición 17 entre los 21 países, cuyo servicio civil fue evaluado (Echebarría, K., 2006, Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina).

³ Nota técnica sobre la reforma del servicio civil, elaborada por Cortázar y Iacoviello (2011).

organismo rector del sistema de servicio civil; la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP), como experiencia piloto de selección e implantación de directivos públicos profesionales; el establecimiento de las bases para la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos; y la creación de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP), dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que formula y propone instrumentos y políticas para el control de calidad en la gestión de los recursos públicos, incluyendo planillas (registro financiero de pagos de personal). El Banco ha contribuido a este proceso, apoyando la implementación de SERVIR y la creación del CGP, a través del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE) ([1437/OC-PE](#)), que concluyó ejecución en diciembre de 2011.

- 2.3 No obstante estos avances, el servicio civil peruano aún se encuentra por debajo del promedio del índice de desarrollo burocrático para países de América Central, República Dominicana y Chile, a pesar de haber más que duplicado el valor de su índice entre 2004 y 2010⁴. Entre las deficiencias presentes, resalta la inadecuada gestión de información presupuestal relacionada a las planillas y personas del sector público, que se manifiesta en falta de información oportuna, completa y de calidad sobre las planillas de pago y las características del personal del sector público. Esto contribuye a la debilidad del servicio civil peruano y restringe los esfuerzos de mejora de la eficiencia y calidad del gasto público.

B. Justificación

- 2.4 La DGGRP del MEF, en coordinación con SERVIR de la PCM y con apoyo del Banco, tiene previsto colocar en operación un sistema integrado de gestión de planillas del sector público (SIGEP-SP), como herramienta que contribuya al proceso de modernización del servicio civil peruano. Al respecto, el Banco ha financiado la elaboración del [estudio de pre-inversión a nivel de perfil del SIGEP-SP](#), siguiendo las directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Perú. Dicho estudio identifica que las deficiencias en la gestión de información presupuestal relacionada a las planillas y personas del sector público están vinculadas a problemas tanto en la calidad del registro de información como a la propia administración de dicha información que realizan las Unidades de Gestión de Personal (UGP) del sector público, bajo la rectoría de la DGGRP y SERVIR.
- 2.5 Estos problemas obedecen a la existencia de múltiples sistemas informáticos no integrados ni interoperables relacionados a la gestión presupuestal de planillas, lo que impide contar de manera oportuna y precisa con un repositorio central de información; insuficientes capacidades técnicas y operativas de la DGGRP⁵ y las UGP⁶; exigua información referida a los legajos del personal del sector público⁷,

⁴ Ver Iacoviello (2011), páginas 56 a 59.

⁵ Los funcionarios de la DGGRP no han accedido a capacitaciones laborales desde la creación de la Dirección en 2011, y trabajan en condiciones de hacinamiento con insuficiente equipamiento para cumplir sus funciones.

⁶ SERVIR (2010) encuentra para 186 entidades públicas de los tres niveles de gobierno, que el nivel de desarrollo promedio de las UGP es insuficiente, y en ninguno de los 7 subsistemas analizados (relaciones humanas, compensación, capacitación, rendimiento, empleo, organización y planificación) alcanza a ser adecuado.

⁷ Se refiere a la información profesional del empleado público: puesto, responsabilidades, desempeño, hoja de vida, etc.

lo que restringe la posibilidad de gestionar la carrera pública de acuerdo a criterios de eficiencia y mérito; y una inadecuada aplicación de las normas de pago de personal, debido a un marco normativo complejo e insuficiente asistencia técnica y monitoreo por parte de la DGGRP.

- 2.6 Las deficiencias en la gestión de la información presupuestal de planillas y personas repercuten en una inadecuada planificación presupuestaria de personal; un proceso ineficiente de formulación de planillas⁸; un débil monitoreo de la ejecución del gasto de planillas, ya que es inoportuno e impreciso el seguimiento que realiza la DGGRP; y la existencia de pagos indebidos al personal, incluyendo casos de doble remuneración y conceptos no autorizados⁹. Todo esto afecta la gestión presupuestal de las planillas del sector público: a nivel del gobierno central y los gobiernos regionales (GRR), que concentraron durante el año 2011 el 90% del gasto en remuneraciones¹⁰, existen diferencias importantes entre el monto programado y el ejecutado de gasto en planillas de personal¹¹.
- 2.7 La DGGRP del MEF administra el Módulo de Gestión de Recursos Humanos (MGRRH) que es un sistema informático que incluye la información de las plazas y personas del gobierno central y los GRR. Sin embargo, dicho módulo solo abarca la formulación presupuestaria, que es cuando normalmente se actualiza la información; este no contiene información suficientemente detallada de los funcionarios públicos, ya que no todas las instituciones públicas presentan información completa; y al no ser interoperable con los sistemas de gestión de planillas y empleo de las entidades públicas, no permite el monitoreo continuo de la ejecución presupuestal de la planilla. Por su parte, SERVIR de la PCM viene desarrollando un Registro de Servicio Civil (RSC), financiado inicialmente por el PMDE, que consiste en un legajo de los empleados públicos, que incluye información sobre la carrera profesional y la historia de remuneraciones. Sin embargo, el sistema aún no se ha implementado en ningún organismo público, y su falta de interrelación con la gestión de remuneraciones limita su importancia como herramienta de planificación y seguimiento.
- 2.8 Al respecto, tanto la DGGRP como SERVIR conciben al SIGEP-SP como una oportunidad para mejorar e integrar el MGRRH y el RSC, que sea interoperable con otros sistemas administrativos del Estado, destacándose el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para el procesamiento de los pagos de personal, así como con los sistemas de gestión de planillas y empleo que utilizan actualmente las entidades públicas. Asimismo, dada la complejidad inherente al diseño e implementación de un SIGEP-SP, se busca una implementación gradual, comenzando con el gobierno central y los GRR.

⁸ Los usuarios de las UGP deben reportar a diversos actores con distintos formatos la información de sus planillas.

⁹ Información que surge de hallazgos obtenidos a través del seguimiento que realiza la DGGRP.

¹⁰ El 10% restante corresponde a los gobiernos locales. Esta estimación incluye al personal de todas las carreras públicas, empleados con contratos temporarios con la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS). No incluye, gasto en personal contratado en el marco de proyectos de inversión, por considerarse eventual.

¹¹ En 26 de los 30 pliegos de gobierno central y GRR (considerando a los GRR como un pliego), la diferencia entre programación y ejecución en personal durante 2011 superó el 3%, incluyendo pliegos con alto gasto en personal como Interior, Defensa y Salud (ejecución mayor a programación) y GRR (ejecución menor a programación).

- 2.9 **Apoyo del Banco.** En el marco del proyecto del Banco en ejecución Modernización del sistema de administración financiera pública para mejorar la programación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos ([SIAF II, 2445/OC-PE](#)), el MEF ha contratado una firma consultora para realizar el inventario, descripción y análisis de los sistemas, procesos de planillas y gestión del empleo público en entidades representativas del Estado Peruano, junto a la propuesta de estrategias para el desarrollo del SIGEP-SP, especificando los procesos requeridos y definiciones tecnológicas en función de la experiencia internacional. Esta consultoría es un insumo clave para la formulación del presente proyecto y se realizará durante el primer semestre de 2013.

C. Objetivo, descripción y resultados esperados

- 2.10 El objetivo del proyecto es incrementar la eficiencia del gasto público a través de la mejora de la gestión de información relacionada a las planillas y el personal del sector público. El proyecto tendrá los siguientes componentes:
- 2.11 **Componente 1. Modernización de los sistemas de información de gestión de planillas de pago de personal y empleo público (US\$20 millones).** El objetivo es generar información completa, oportuna y de calidad para la gestión de las planillas de pago de personal y del empleo del Estado Peruano, a través del desarrollo e implementación de un SIGEP-SP con alcance en las entidades del gobierno central y los GGRR, que: i) permita a las UGP la carga precisa de todos los conceptos de pago de personal, así como el seguimiento oportuno del registro de la información en el sistema; ii) centralice y administre la información sobre las planillas, legajos y puestos de personal; iii) mejore la conectividad de las UGP al sistema y simplifique el proceso de gestión del pago de las planillas de personal; iv) genere reportes y publique información oportuna, accesible y de calidad sobre el personal que trabaja para el sector público; v) produzca en forma automática y segura la información para los procesos presupuestarios de programación, formulación y ejecución en materia de gasto de personal; y vi) sea interoperable con el SIAF para el pago de planillas.
- 2.12 **Componente 2. Mejora en las capacidades para la gestión de información de planillas y el personal del sector público (US\$3,5 millones).** El objetivo es hacer efectiva y sostenible las mejoras en la gestión de la planilla de pagos de personal y del empleo público a través de la mejora en las capacidades técnicas y operativas de la DGGRP y las UGP. Se financiarán capacitaciones, asistencia técnica, equipamiento y estudios orientados a: i) permitir la adecuada operación del SIGEP-SP por parte de la DGGRP, SERVIR y las UGP; ii) mejorar las capacidades de la DGGRP para funcionar y brindar apoyo a las UGP; y iii) mejorar las capacidades de las UGP, incluyendo la implementación de normas de gestión presupuestal de planillas y la administración de instrumentos de planificación estratégica de planillas y personal.
- 2.13 Los resultados esperados del proyecto son: i) 100% de los empleados públicos del gobierno central y GGRR identificados con información completa, precisa y oportuna de su planilla y legajos en un SIGEP-SP; ii) planificación anual precisa de los requerimientos de personal realizada (en los 30 pliegos del gobierno central y GGRR

la desviación entre presupuesto programado y ejecutado de los gastos de personal es menor a 3%); iii) tiempos empleados en la gestión presupuestal de planillas (formulación y ejecución) por parte de las UGP reducidos; y iv) se mejorarán las capacidades del personal de las UGP en los temas sustantivos a sus funciones respecto a la línea de base a ser medida al inicio del proyecto.

- 2.14 El proyecto está alineado con la Estrategia de País con Perú (2012-2016) (GN-2668) en el área priorizada de gestión pública, a través del apoyo al fortalecimiento del sistema de administración del servicio civil. También está alineado con la prioridad sectorial de Instituciones para el crecimiento y el bienestar social del Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco GCI-9 (AB-2764).

III. ASPECTOS DE DISEÑO Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 El prestatario será la República de Perú. El organismo ejecutor del proyecto será el MEF, a través de la Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales (UCPS), que será responsable de la coordinación administrativa del mismo. La coordinación técnica será liderada por la DGGRP del MEF, con el apoyo de SERVIR de la PCM para los aspectos propios de la gestión de legajos. Se estiman necesarios US\$1,5 millones para la coordinación administrativa del proyecto.
- 3.2 Durante el diseño se abordarán, entre otros, los siguientes temas: i) propuesta de esquema de ejecución, incluyendo la coordinación técnica entre la DGGRP y SERVIR; ii) análisis de riesgos del proyecto, con foco en la coordinación técnica entre el SIGEP-SP y el proyecto SIAF II; y la interoperabilidad y coordinación con los desarrollos de las entidades participantes del sistema; y iii) elaboración del estudio de pre-inversión a nivel de factibilidad, siguiendo la normativa del SNIP.
- 3.3 El Banco tiene una larga trayectoria de diagnósticos y propuestas realizados durante los últimos diez años, en el marco del diálogo de servicio civil, y el diagnóstico específico para el Perú fue actualizado en el 2011 y será mayormente detallado con la firma consultora mencionada en el párrafo 2.9¹².

IV. SALVAGUARDIAS AMBIENTALES Y SOCIALES Y EVALUACIÓN FIDUCIARIA

- 4.1 El Proyecto incluye actividades de sistemas y mejoramiento institucional y no existen riesgos ambientales o sociales asociados con el mismo. Basado en el *Safeguards Policy Filter Report*, se recomienda que esta operación, se clasifique como C.

V. RECURSOS Y CRONOGRAMA

- 5.1 El Anexo V se detallan los costos y cronograma para la preparación del proyecto. El envío de la Propuesta para el Desarrollo de la Operación (POD) al Comité de Políticas Operativas (OPC) está previsto para el segundo trimestre de 2013; y la aprobación por el Directorio Ejecutivo el 7 de agosto de 2013. Se estiman US\$60.740 del presupuesto administrativo para culminar la preparación.

¹² En el Anexo IV se detallan los estudios utilizados como antecedentes para la elaboración de este perfil.

Anexo I

CONFIDENCIAL

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	PERÚ	
	Project Status		
	Investment Checklist	Institutional Development Investment	
	Team Leader	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Project Title	Integrated Payroll Management System	
	Project Number	PE-L1106	
	Safeguard Screening Assessor(s)	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Assessment Date	2012-11-26	
	Additional Comments		
PROJECT CLASSIFICATION SUMMARY	Project Category:	Override Rating:	Override Justification:
	C		Comments:
	Conditions/ Recommendations	<p>No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.</p> <p>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.).</p> <p>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.</p>	
SUMMARY OF IMPACTS/RISKS AND POTENTIAL SOLUTIONS	Identified Impacts/Risks	Potential Solutions	
ASSESSOR DETAILS	Name of person who completed screening:	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Title:		
	Date:	2012-11-26	

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	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Project Title	Integrated Payroll Management System	
	Project Number	PE-L1106	
	Safeguard Screening Assessor(s)	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Assessment Date	2012-11-26	
	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 incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding	(B.17)		

		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:	Radics, Gustavo Axel (AXELRADICS@iadb.org)	
	Title:		
	Date:	2012-11-26	

Estrategia Medioambiental y Social

El proyecto ha recibido una clasificación de categoría “C”. En tal sentido, no requiere informes de gestión ambiental y social ni mecanismos públicos de consulta. El proyecto no prevé riesgo alguno de naturaleza ambiental, por tratarse del desarrollo de un sistema de información. Las actividades del proyecto pueden implicar correcciones salariales de determinados grupos de empleados públicos, con el propósito de adecuarse con la normativa salarial vigente en el Estado Peruano; sin embargo, se espera que estas correcciones sean marginales.

ÍNDICE DE ESTUDIOS SECTORIALES TERMINADOS Y PROPUESTOS

Temas	Descripción	Fechas estimadas	Enlaces/archivos técnicos
Echebarria, Koldo - Informe sobre la situación del Servicio Civil (SC) en América Latina y el Caribe – Introducción.	Documento que presenta resultados de la evaluación de sistemas nacionales de SC en América Latina y el Caribe. Se enmarca dentro de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, que forma parte de los “Diálogos Regionales de Políticas”	Realizado en 2006	IDBDOCS-#37305298
Iacoviello, Mercedes, Zuvanic, Laura - Koldo Echebarria (Ed.)- PERÚ. Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina – Capitulo 16.	Análisis de los sistemas nacionales del SC en Perú. Presenta una evaluación de la situación del SC y de sus diferentes componentes.	Realizado en 2006	IDBDOCS-#37305432
Pimenta, Carlos. Nota Técnica “Sistema Unificado de Gestión de Personal: Evaluación de Alternativas y Recomendaciones para la Discusión”	Nota Técnica para discusión política.	Realizada en Agosto 2010	IDBDOCS-#37304822
Cortázar, Juan Carlos (ICS/CAR), Iacoviello, Mercedes Azzolina, Yanina y Strazza, Luciano. “Perú Nota Técnica Sobre La Reforma Del Servicio Civil”	Nota Técnica que identifica posibles áreas de trabajo conjunto entre el Gobierno del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el área de la mejora de la calidad institucional del SC.	Realizada en Marzo 2011	IDBDOCS-#37305262
Iacovello, Mercedes. Diagnóstico Servicio Civil de Perú Informe Final.	Informe Final del Diagnóstico Institucional del Sistema de SC de Perú, en el marco de la colaboración del BID en la reforma del SC que el Gobierno de Perú ha iniciado en el año 2008. El diagnóstico consiste en un análisis exhaustivo de la situación del SC Peruano a diciembre de 2010, y su grado de acercamiento a las buenas prácticas consagradas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública.	Realizado en 2011	IDBDOCS-#37304756
El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, Marco normativo actual y desafíos para la reforma. SERVIR- PCM	Documento desarrollado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) para contribuir al debate acerca del desarrollo y situación en que se encuentra el SC Peruano.	Realizado en Mayo 2012	IDBDOCS-#37305425

Temas	Descripción	Fechas estimadas	Enlaces/archivos técnicos
PE-0217 (PMDE) – Governa SAC, GfK Conecta y Fundación Chile. “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de la Administración Pública” SERVIR- PCM	En el marco del Proyecto de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE) se realizó un estudio diagnóstico de las unidades de recursos humanos del sector público, describe el estado de las oficinas de recursos humanos.	Realizado en Abril 2012	IDBDOCS-#37305919
PE-L1087- Estudio de Pre inversión a Nivel Factibilidad del Proyecto de Inversión Pública “Modernización del Sistema de Administración Financiera Pública Para Mejorar la Programación, Ejecución y Rendición de Cuentas de los Recursos Públicos” (SIAF II)	Propuesta de préstamo que es considerado como antecedente en el desarrollo de esta intervención.	Factibilidad aprobada en 2010	IDBDOCS-#37305868
PE-L1106 – “Proyecto de Mejoramiento del sistema integrado de planillas del sector público”. Ayuda Memoria misión especial febrero 2012	Misión especial para discusión con autoridades y planteamiento conceptual del Proyecto.	Realizado en Febrero 2012	IDBDOCS-#36935325
PE-L1106 – “Proyecto de Mejoramiento del sistema integrado de planillas del sector público”. Ayuda Memoria misión especial septiembre 2012	Misión especial para discusión del Perfil SNIP del Proyecto y preparación del Perfil BID.	Realizada en Septiembre 2012	IDBDOCS-#37305307
Estudios de pre inversión a nivel perfil “Mejoramiento del sistema integrado de planillas del sector público”	Requisito para la aprobación del proyecto por el Gobierno de Perú. Insumo principal para el Perfil del BID.	Borrador Final: Noviembre 2012.	IDBDOCS-#37305234
Estudios de preinversión a nivel de factibilidad.	Requisito para la aprobación del proyecto por el Gobierno de Perú. Servirá de insumo principal para el POD del BID. Incluirá anexos de análisis económico, plan de monitoreo y evaluación, y estructura organizativa para la ejecución.	Borrador: Abril 2013. Versión final: Mayo 2013.	
PE-L1087- “Diagnóstico, modelo conceptual y plan de acción para el establecimiento de un Sistema Integrado de Gestión de Personas en el Sector Público Peruano – [SIGEP-SP]”	En el marco del proyecto del SIAF II (PE-L1087) el MEF ha contratado una firma consultora para realizar el inventario, descripción y análisis de los sistemas y procesos de planillas y gestión del empleo	Primer Semestre 2013	

Temas	Descripción	Fechas estimadas	Enlaces/archivos técnicos
	público en entidades representativas del Estado Peruano, esto incluirá la especificación de procesos requeridos y definiciones tecnológicas en función de la experiencia internacional.		
Matriz de efectividad en el desarrollo (DEM)	A ser completada durante la misión de análisis.	Misión de análisis en Abril 2013	
Matriz de riesgos del proyecto	A ser completada durante la misión de análisis.	Misión de análisis en Abril 2013	
Evaluación de la capacidad institucional y fiduciaria del ejecutor que incluya: i) evaluación fiduciaria; ii) gestión administrativa y de adquisiciones; iii) aspectos de control interno e externo; iv) evaluación institucional; y v) capacidad de implementación.	A ser completado durante la misión de análisis.	Misión de análisis en Abril 2013	
Instrumentos operativos del programa: 1. Sistema SEPA para la ejecución del Plan de Adquisiciones. 2. Plan de Ejecución del Programa (PEP) 3. Plan Operativo Anual (POA). 4. TDR Manual Operativo (antes del inicio de la ejecución).	A ser completado durante la misión de análisis.	Misión de análisis en Abril 2013	

Anexo V

CONFIDENCIAL