

PERFIL DE PROYECTO (PP)

I. DATOS BÁSICOS

Título del proyecto:	Programa de Mejoramiento de la Gestión de Servicios al Ciudadano	
Número del Proyecto:	EC-L1118	
Equipo de Proyecto:	Javier Reyes (ICS/CEC), Jefe de Equipo; Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR); Pedro Farias y Raimundo Arroio (IFD/ICS); Mauricio García (ICS/CNI); Marco Alemán y Gustavo Palmerio (FMP/CEC) Alba Villafuerte y Marcela Hidrovo (CAN/CEC); Javier Jimenez (LEG/SGO) y Melissa Gonzalez (IFD/ICS).	
Prestatario:	República del Ecuador	
Organismo ejecutor:	Ministerio de Finanzas (MF)	
Plan de	BID (Capital Ordinario):	US\$150 millones
Financiamiento:	Contrapartida Local:	N/A
	Total:	US\$150 millones
Salvaguardias:	Políticas identificadas: N/A	Clasificación: "C"

II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Contexto.** La Constitución de Ecuador estipula en sus artículos 85 y 227 que las políticas públicas y prestaciones de servicios públicos se regirán por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, desconcentración, transparencia y evaluación. El Decreto Ejecutivo N° 555 (noviembre 2010), dirigido al Proyecto Gobierno por Resultados, persigue: i) obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano, a quien se debe brindar productos, servicios y resultados; ii) mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público; y iii) focalizarse en el cliente externo e interno, para que se comprenda sus necesidades actuales, satisfaga sus requerimientos y se esfuere por exceder sus expectativas. Complementaria a esta norma se generó el Modelo de Reestructuración¹ de implementación obligatoria en todas las entidades, instituciones y dependencias del Gobierno Central, que permite articular las diversas iniciativas de reforma al interior de las mismas².
- 2.2 La implementación del Modelo de Reestructuración MR es un proceso en marcha que cuenta con el apoyo del Banco a través del Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública (2653/OC-EC) y ha logrado importantes avances que buscan fortalecer la capacidad de gestión gubernamental y la reducción de la fragmentación institucional a nivel sectorial³. Entre los resultados preliminares encontramos: i) toda la Función Ejecutiva (FE) ha revisado su distribución de funciones con vistas a

¹ El Modelo de Reestructuración es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual se busca: i) consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central bajo los principios constitucionales; ii) regular y optimizar con eficiencia la gestión de las mismas y los recursos del Estado; iii) *mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía* y el desarrollo del servidor público (art. 1), Decreto Ejecutivo N° 996, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 599 del 19 de diciembre del 2011.

² Se conforma el Comité Interinstitucional de la Gestión Pública para coordinar la implementación del modelo de reestructuración, lo cual cuenta con un Secretariado Técnico encargado de la implementación de las políticas emanadas del Comité. Fue creado mediante Decreto Ejecutivo No 729 de abril del 2011 y está conformado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), la de Planificación del Desarrollo (SENPLADES), el Ministerio de Relaciones Laborales y el de MF.

³ Ver Evaluación de Avance del Programa 2653/OC-EC. Xavier Izko.

eliminar la superposición entre instituciones; ii) la totalidad de las metas institucionales se encuentran alineadas a las metas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo; iii) se han relevado los procesos a ser optimizados en 14 instituciones priorizadas; y iv) y se inició la adecuación de los recursos humanos a las necesidades institucionales en términos de perfiles y cantidad, basada en normas jurídico-técnicas⁴.

2.3 Una importante lección de la implementación del Programa 2653/OC-EC fue que el enfoque de reestructuración por institución dirigido fundamentalmente al mejoramiento de la eficiencia de la gestión interna de las agencias resultó limitado para lograr la mejora de servicios al ciudadano, particularmente aquellos que requieren de la participación y coordinación de diferentes entidades gubernamentales. Existe la necesidad de complementar ese enfoque con uno que promueva acciones inter-institucionales dirigidas a la modernización de los instrumentos y canales de apoyo a la prestación de servicios prestados. El Gobierno ha elaborado una serie de iniciativas con enfoque transversal, agrupadas en el Programa Nacional de Excelencia, que brindará a las entidades herramientas específicas de apoyo a la mejora de la calidad de los servicios a la ciudadanía. Complementariamente, el Gobierno ha mejorado la base de datos de identificación y entregado 3 millones de tarjetas de identidad con chip inteligente lo que facilitará la prestación de un mejor servicio al ciudadano⁵.

2.4 **Problemas y Desafíos.** El problema principal, en que se pondrá énfasis, es la baja calidad de los servicios públicos en términos de accesibilidad, oportunidad y eficiencia en su prestación, frente a las crecientes demandas de la población. Esto se refleja en la calificación insatisfactoria que la ciudadanía ha otorgado ya que, según una encuesta de percepción, en una escala de 1 a 10, el promedio en 2011 fue de 6,19. El 58% de la población encuestada afirmó que tuvo problemas al realizar trámites en alguna oficina pública, de los cuales el 45% indicó a la lentitud de los mismos⁶, la excesiva burocracia y los funcionarios poco preparados como los principales inconvenientes al momento de hacer trámites o interaccionar con el Estado. De las personas que han acudido a una oficina pública, el 43% asistió más de una vez para el mismo trámite, y el 59% manifestó estar más de una hora esperando a obtener el servicio o realizar el trámite⁷. Las causas de esta baja satisfacción estarían relacionadas con deficiencias en: i) la gestión de las entidades proveedoras de servicios; y ii) en el funcionamiento de los canales para su entrega⁸ (ver: [idbdocs#37570219](#)).

2.5 Respecto a la primera lo que más destaca es que la estructura organizacional y el perfil del TH de las entidades no se encuentran alineados con la prioridad de brindar servicios de excelencia al ciudadano⁹, así como la existencia de múltiples e

⁴ Las acciones para la adecuación del perfil del TH (capacitación, reasignación, desvinculación y contratación) se definen en base a una planificación estratégica de los recursos humanos que adopta criterios técnicos homogéneos y transparentes e incluyen varias etapas: Las desvinculaciones de carácter voluntario y jubilaciones tendrán precedencia para su implementación.

⁵ El Banco se encuentra apoyando el Programa de Modernización del Registro Civil (2487/OC-EC) que tiene por objetivo la reducción del subregistro de nacimientos y de identificación.

⁶ Para inscribirse y recibir el beneficio del bono de la vivienda, requieren un promedio de 120 días (Encuesta de Servicios del SNAP, 2013). Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social, el trámite del bono de desarrollo humano toma entre 60 y 90 días.

⁷ Encuesta de empleo, desempleo y subempleo, urbano y rural. INEC, 2011. Procesado por Carmenza Sevilla.

⁸ Los canales de entrega son: presenciales, virtuales y telefónicos.

⁹ En algunas instituciones se estima hasta en un 22% de personal que no cumple con los requerimientos técnicos o legales del perfil del puesto. La estrategia de reestructuración del Estado demandaría en desvinculaciones hasta 2016 \$1,176.43 millones, de los cuales al cierre del 2012 están ejecutados \$467.93 millones. El monto incluye intervenciones en 78 instituciones de la FE, dentro de las cuales se ubican las 5 entidades priorizadas para ser intervenidas con el Programa 2653/OC- Informe semestral 2 2012 2653/OC-EC.

ineficientes procesos relacionados con la gestión de dichos servicios¹⁰. Ello se refleja en: i) falta de conocimiento de los perfiles y las necesidades de los destinatarios de los servicios; ii) deficiencias en el dimensionamiento actual y potencial de la demanda¹¹; iii) ausencia de compromiso institucional para implementar normas internacionales de aseguramiento de calidad; y iv) desconocimiento de los costos para el Estado relacionados con la generación de los servicios¹².

- 2.6 Las deficiencias relacionadas con el funcionamiento de los canales para la entrega de los servicios, encontramos que: i) el ciudadano necesita recurrir a varios puntos de atención para obtener un servicio o realizar un trámite (dispersión); ii) los puntos de atención presencial se encuentran localizados en pocos centros urbanos (concentración)¹³; iii) la gestión de la información de los usuarios de los servicios¹⁴ esta desintegrada; iv) el uso, para facilitar la entrega de servicios públicos, de la nueva tarjeta de identificación y su correspondiente base de datos es todavía muy limitado; v) la oferta de servicios en línea es aún muy incipiente¹⁵; y vi) es escasa la capacitación de los funcionarios en atención a los ciudadanos¹⁶.
- 2.7 Para enfrentar las causas mencionadas, este Programa apoyará la profundización del proceso de reformas, focalizando las reestructuraciones en las entidades prestadoras de servicios, y, a la vez, avanzará en el desarrollo e implementación de instrumentos modernos de apoyo a la mejora de servicios a los ciudadanos.
- 2.8 **Objetivo.** El objetivo general del Programa será el de contribuir a la mejora de la calidad¹⁷ de los servicios que las entidades públicas prestan a la ciudadanía, a través del aumento de su eficiencia y accesibilidad y la mejora en la oportunidad del servicio.
- 2.9 **Componente 1. Fortalecimiento de la planificación y gestión de entidades productoras de servicios al ciudadano (US\$123.0 millones).** Este componente buscará contribuir al mejoramiento de la planificación y gestión de entidades proveedoras de servicios a ser priorizados en el componente II. Se financiará la formulación y ejecución de Planes Institucionales de Reforma Integral (PIRI)¹⁸ que promuevan la alineación de estructuras, TH y procesos de gestión con las prioridades gubernamentales de perfeccionar los servicios al ciudadano considerando: i) planificación de la provisión de servicios; ii) mejoramiento y automatización de procesos; iii) racionalización de los gastos relacionados con la producción de los servicios; iv) definición de estándares de calidad de los servicios; v) implementación

¹⁰ La SNAP ha detectado al menos 16 mil procesos relacionados a la prestación de servicios. El análisis preliminar en tres instituciones, muestra que una vez optimizados el número de procesos podrá reducirse en un tercio que tendrá un considerable impacto sobre el dimensionamiento del TH requeridos para la gestión de dichos procesos. Fuente SNAP, 2013.

¹¹ Por la falta de caracterización el perfil de usuario se ha privilegiado la virtualización de trámites cuyos usuarios tienen escaso acceso a internet como, por ejemplo, la afiliación de empleadas domésticas al seguro social y la atención a pensionados.

¹² Por instrucciones presidenciales se pondrá en marcha un "Centro de Costos" cuyo objetivo es conocer aquellos relacionados con los servicios prestados por el Estado de tal forma que permita racionalizar dichos gastos.

¹³ El Bono de Desarrollo Humano, por ejemplo, beneficia alrededor de 1.2M ecuatorianos, especialmente de bajos recursos, y solamente tiene 4 oficinas en todo el territorio nacional donde se pueden realizar trámites y reclamos presencialmente.

¹⁴ Instituciones, como los Ministerios de Educación, Salud e Inclusión Económica y Social, cuentan con bases de datos parciales sobre sus principales beneficiarios. Estas se encuentran desactualizadas, incompletas y no son compartidas.

¹⁵ De un total de 6,592 trámites y servicios analizados por el SNAP solo el 14% está disponible en línea, pero se desconoce el nivel en que se encuentran (acceder a información, acceder a un formulario o si son transaccionales).

¹⁶ En la oferta de capacitaciones ofrecida por el centro de capacitación del Estado, no se encuentra ningún en atención al ciudadano.

¹⁷ En el marco de este Programa la calidad del servicio se entenderá como el acceso, oportunidad y eficiencia en su gestión y provisión.

¹⁸ Los PIRIs, que son apoyados en la 2653/OC-EC, se han constituido en el instrumento de intervención al interior de las instituciones para la implementación de un nuevo modelo de gestión institucional.

de un sistema de costeo para servicios seleccionados; vi) adecuación del perfil del TH a través de la capacitación, reasignación, desvinculación y reclutamiento de servidores públicos; vii) realización de inversiones (tecnología y adecuaciones de oficinas); y viii) diseño de sistemas de monitoreo y evaluación. Tomando en cuenta la experiencia con la ejecución de la operación 2653/OC-EC, se prevé que el pago de indemnizaciones, que facilitarían la desvinculación del TH¹⁹, consumirá una significativa parte de los recursos de este componente. Los procesos de desvinculaciones que sean apoyados por recursos de la operación deberán cumplir con el marco legal y metodológico vigente en el país.

- 2.10 **Componente 2. Adopción de instrumentos para la mejora de la atención al ciudadano (US\$27.0 millones).** El objetivo de este componente es mejorar y ampliar el funcionamiento de los canales de atención para que los ciudadanos accedan a la oferta de distintos servicios, con enfoques que respondan a sus perfiles y necesidades. Se priorizará la intervención en los trámites y servicios con mayor impacto/demanda por parte de la población; con mayores dificultades de acceso; y que beneficien a poblaciones vulnerables. Ejemplos de servicios que calificarían bajo estos criterios serían: Bono de Desarrollo Humano, de la vivienda, Boleta electoral, licencias de manejo, jubilaciones y pensiones, record policial, subsidios y créditos para la educación²⁰. Se espera que a través de este componente sean simplificados los trámites y se incorporen tecnologías de información y comunicación, protocolos que apoyen el intercambio de información, metodologías y manuales, así como la aplicación de estándares e indicadores de calidad, y se implementen mecanismos de seguimiento y evaluación. Las actividades a ser financiadas incluyen: i) aplicación de modelos innovadores de prestación de servicios que enfatizen el uso de recursos compartidos, tanto en forma virtual como presencial con puntos de atención única de varios servicios; ii) ampliación de la oferta multicanal²¹ de servicios que considere los perfiles de usuarios; iii) apoyo al mayor uso de la nueva tarjeta de identidad con chip inteligente y correspondiente base de datos del registro civil para la entrega de servicios; iv) manejo integrado de la información por parte de las entidades prestadoras de servicios para mejorar la relación con los ciudadanos (*Citizen Relationship Management*); y v) capacitación de servidores en atención al ciudadano.
- 2.11 **Resultados esperados.** El Programa deberá: i) ampliar la accesibilidad de servicios a la ciudadanía, tanto en forma presencial como virtual; ii) disminuir los tiempos de entrega de los servicios; y iii) aumentar la eficiencia de los procesos en la producción de los servicios. El impacto esperado será una mejora en la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios recibidos.
- 2.12 **Estrategia de País.** Esta operación se enmarca en la tercera línea de acción priorizada en la Estrategia de país con Ecuador (2012-2017, GN-2680) de apoyo a la gestión pública, para adecuar los nuevos mandatos legales con las necesidades del sector

¹⁹ Existen cinco modalidades de desvinculación que se apoyarán con esta operación: i) compra de renuncia; ii) jubilación obligatoria; iii) jubilación voluntaria; iv) renuncia voluntaria; y v) supresión de puestos.

²⁰ El gobierno está preparando un amplio mapeo de los servicios que se prestan utilizando, entre otros, estos criterios lo que permitirá en el POD contar con un directorio de todos aquellos servicios que serán mejorados en el marco de esta operación. El número de servicios a ser intervenidos será definido durante la preparación del POD en base a su complejidad y requerimiento de recursos.

²¹ Se considerará el financiamiento de actividades para fortalecer canales presenciales integrados, virtuales, telefónicos y móviles.

productivo y las demandas sociales. Asimismo, contribuirá a fortalecer los procesos de planificación y a impulsar el uso de evaluaciones para implementar un sistema integral de gestión por resultados, promoverá la equidad y eficiencia del gasto público a través del mejoramiento en la entrega de servicios de calidad. El objetivo de la operación es consistente con las prioridades fijadas en el Noveno Aumento de Capital (GCI-9) del Banco, 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. Esta prioridad es a su vez desarrollada por la Estrategia de Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social, aprobada en 2011. Además este Programa apoya al desarrollo de un país caracterizado como pequeño y vulnerable, lo cual también se encuentra priorizado en el GCI-9.

III. ASPECTOS DE DISEÑO Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 Este Programa es considerado complementario a las operaciones del Programa 2653/OC-EC y de Modernización del Registro Civil (2487/OC-EC). Específicamente permitirá que los resultados de las reestructuraciones institucionales, sean dirigidas al ciudadano mediante el uso de instrumentos transversales para la gestión de los servicios públicos. Respecto al Registro Civil, apoyará la identificación del ciudadano para la entrega de servicios. El Banco cuenta con una significativa experiencia en la Región en materia de mejora de servicios públicos con dos operaciones de crédito al Distrito Capital de Bogotá (1385/OC-CO), el Programa Nacional de Gestión de los Estados en Brasil (2791/OC-BR), el Programa para la Agenda Digital en Chile (1585/OC-CH), y el apoyo al Gobierno Electrónico en Uruguay (2591/OC-UR).
- 3.2 El Organismo Ejecutor será el MF bajo el liderazgo técnico del SNAP, que tiene una comprobada y positiva experiencia como ejecutor del Programa 2653/OC-EC. Se ampliará en el POD el esquema de coordinación entre el MF, la SNAP y las instituciones participantes y beneficiarias. Las adquisiciones financiadas con recursos del Banco se llevarán a cabo de acuerdo con las Políticas GN 2349-9 y GN-2350-9.
- 3.3 A solicitud del Gobierno y debido a que se realizarán actividades relacionadas con este programa se financiará gastos hasta el 20% del total del financiamiento, desde la fecha de aprobación del PP hasta la firma del contrato de préstamo, y que cumple con los requisitos sustancialmente análogos que se establecerán en el contrato de préstamo.

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 julio 2013, la del Borrador de Propuesta de Préstamo a OPC en agosto 2013 y la aprobación de la operación en septiembre 2013. Los recursos necesarios para la preparación se estiman en US\$ 110.876 (US\$85.490 consultores y US\$25.386 misiones). El personal requerido será de 0.97 FTE.

CONFIDENCIAL

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	Reyes, Javier Ramiro (JAVIERR@iadb.org)
	Project Title	Public Administration Institutional Reform Program II
	Project Number	EC-L1118
	Safeguard Screening Assessor(s)	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Assessment Date	2013-03-28
	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
		Potential to negatively affect women or gender equality (See Gender Equality Policy)	(B.01) Gender Equality Policy– OP- 270
		Is this project specifically designed to address gender equality or women's empowerment issues?	(B.01) Gender Equality Policy– OP- 270
		Does this project offer opportunities to promote gender equality or women's empowerment through its project components?	(B.01) Gender Equality Policy– OP- 270
		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	(B.03)

		and classified according to their potential environmental impacts.	
		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 documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.	(B.17)
	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:	2013-03-28

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	ECUADOR
	Project Status	
	Investment Checklist	Institutional Development Investment
	Team Leader	Reyes, Javier Ramiro (JAVIERR@iadb.org)
	Project Title	Public Administration Institutional Reform Program II
	Project Number	EC-L1118
	Safeguard Screening Assessor(s)	Gonzalez, Melissa Maria Laura (MMGONZALEZ@iadb.org)
	Assessment Date	2013-03-28
	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:	2013-03-28

Estrategia Ambiental y Social

- 1.1 El objetivo general del Programa será el de contribuir a la mejora de la calidad¹ de los servicios que las entidades públicas prestan a la ciudadanía, a través del aumento de su eficiencia y accesibilidad y la mejora en la oportunidad del servicio.
- 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).

¹ En el marco de este Programa la calidad del servicio se entenderá como el acceso, oportunidad y eficiencia en su gestión y provisión.

Índice de Trabajo Propuesto y Completado

Temas	Descripción	Fechas estimadas	Referencias y enlaces a archivos técnicos
Preparación de Perfil de Proyecto (PP) y programación de los trabajos necesarios	Evaluación programa de reformas institucionales Modelo R	Febrero 2013	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37658277
	Presentación Subsecretaría de la Presidencia SNAP	Enero 2013	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37658291
	Propuesta de Normativa de Servicios	Febrero 2013	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37658273
	Procesamiento ENEMDU 2011	Febrero 2013	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37658294
Opciones técnicas y de diseño	Dimensionamiento presupuestario del Programa, con costos detallados por componentes y actividades.	Abril 2013	
	Análisis costo-beneficio del Proyecto	Mayo 2013	
	Preparación del Manual Operativo del Programa, el Plan de Adquisiciones, el PMR, el Mecanismo de Monitoreo y Evaluación y apoyo en la preparación del PEP.	Mayo 2013	
	Análisis de los costos de transacción de los servicios para el ciudadano	Abril 2013	

Temas	Descripción	Fechas estimadas	Referencias y enlaces a archivos técnicos
Recolección de información y análisis para concluir los resultados	Elaboración de la Matriz de Resultados	Mayo 2013	
Análisis de capacidad institucional / recursos humanos, procedimientos y otros aspectos de capacidad de implementación	SESI.	Abril 2013	

CONFIDENCIAL