

DOCUMENTO CONCEPTUAL DE PROYECTO

COLOMBIA

08 DE NOVIEMBRE DE 2005

I. DATOS BÁSICOS

Título del proyecto:	Fortalecimiento Institucional para la Prestación de Servicios al Ciudadano		
Número del proyecto:	CO-L1011		
Fecha de Ingreso al Programa operativo:	13 de julio de 2005		
Equipo de Proyecto:	Jefe de División: Xavier Comas (SC3/CHF), Jefe de equipo: Raimundo Arroio; otros miembros: Ian W. Mac Arthur (SDS/SOC); Arnaldo E. Posadas (RE3/SC3); Fernando Cuenin (RE3/SC3); Alejandro Fros (COF/CCO); y Adriana Abreu-Combs (RE3/SC3).		
Prestatario:	Distrito Capital de Bogotá		
Garante:	República de Colombia		
Organismo ejecutor:	Alcaldía Mayor de Bogotá		
Plan de financiamiento:	IDB (OC):	US\$	10.000.000
	Local:	US\$	5.000.000
	Total:	US\$	15.000.000
PTI/SEQ:	Pobreza: Califica (Geográfico) Equidad Social: Califica		
Calendario tentativo de actividades:	Misión de análisis:	Primer trimestre 2006	
	Directorio:	Primer trimestre 2006	

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Información general

- 2.1 Dado el proceso de descentralización que viene produciéndose en Colombia a partir de la Constitución de 1991, la mayoría de los servicios al ciudadano se prestan desde el nivel de gobierno municipal. En este contexto, la Alcaldía Mayor de Bogotá ha venido desarrollando una política de atención al ciudadano – apoyada en parte por el Banco– con el fin de consolidar y apoyar procesos de desconcentración y descongestión de las entidades distritales, nacionales y empresas de servicios públicos bajo la premisa de facilitar la relación del ciudadano con la administración municipal. Esta política se ha centrado en la creación y dotación de una Red de Centros de Atención Distrital Especializados (CADEs), la estructuración del Sistema Distrital de Servicio al Ciudadano que

incluye canales alternativos de acceso a los servicios, y un proceso de modernización institucional que incorpora cambios a nivel organizacional y cultural en los servidores públicos.

- 2.2 La Red CADE está conformada por: i) dos SuperCADEs, los cuales consisten en supermercados de servicios que reúnen 6 entidades de orden nacional, 22 del orden distrital y 6 del sector privado, ofreciendo en conjunto más de 160 servicios (ver [Anexo I](#)); ii) 18 CADEs funcionando en las zonas periféricas de la ciudad, en los cuales alrededor de 15 entidades distritales prestan servicios, desarrollan programas sociales dirigidos a la comunidad y efectúan el recaudo de facturas para servicios domiciliarios; iii) 28 RapiCADEs con 165 ventanillas, donde las empresas públicas más importantes (teléfonos, gas, agua, limpieza) hacen recaudos y atienden al público; y iv) 6 TurisCADEs que ofrecen todo tipo de información a viajeros.
- 2.3 La ubicación de los centros de atención en la Red CADE obedece a varios criterios, entre ellos, facilidad de acceso para sectores menos favorecidos (tomando en cuenta indicadores como líneas de pobreza, indigencia, necesidades básicas insatisfechas¹), áreas de mayor tráfico diario y cobertura geográfica. Es importante resaltar que muchos de los servicios son de uso universal lo cual, sumado a la popularidad de los SuperCADE, significa que la Red atiende a todos los estratos sociales.
- 2.4 Paralelamente a la Red CADE, que es básicamente de atención presencial, la Alcaldía conformó un Sistema Distrital de Atención al Ciudadano basado en canales no presenciales, tales como el Portal de Bogotá, las páginas WEB distritales y el Centro de Contacto Distrital (Línea Bogotá) y a su vez fortaleció la institucionalidad relacionada con todos estos servicios a través de la creación de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, al interior de la Secretaría General.

B. La situación actual de la prestación de servicios

- 2.5 En los últimos años, la Red CADE viene demostrando un crecimiento anual entre 30-40% en el número de operaciones realizadas,² demanda que se espere aumente dada las proyecciones realizadas a partir de encuestas recientes.³ Al mismo tiempo, se han detectado algunas señales que apuntan a la insuficiencia de la capacidad actual de la Red para hacer frente a este aumento de la demanda sin sacrificar la calidad en la atención que tradicionalmente le ha caracterizado.⁴ Más aún, la alta afluencia de ciudadanos a los centros, generada en parte por un déficit

¹ Según datos oficiales (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)) el 46.2% de la población de Bogotá es pobre (ingresos no alcanzan a adquirir una canasta básica de alimentos y servicios) y el 12.3% se considera indigente (no cubren los requisitos mínimos nutricionales) y el 80% de estos dos grupos se concentra en las localidades de Usme, Suba, Rafael Uribe, Engativá, Bosa, San Cristóbal, Ciudad Bolívar y Kennedy.

² La Red CADE realizó 17.666.000 operaciones en el año 2002; 24.322.000 en 2003, y 31.644.000 en 2004.

³ Encuesta de Calidad de Vida 2003, realizada por el DANE.

⁴ En encuestas realizadas en el año 2005, se verificó que la imagen institucional de la red CADE en la ciudadanía es favorable en un 88%; es la segunda tasa más alta de todas las entidades distritales.

de cobertura geográfica, ya ha producido un deterioro en la atención, con casos críticos de esperas de varias horas en los meses más concurridos.

- 2.6 Lo anterior se traduce en considerables costos para la ciudadanía: la suma del costo estimado de transporte y el de oportunidad que un ciudadano enfrenta en los peores casos de espera, arroja un valor de hasta un día y medio de salario mínimo legal vigente. Estos “peores casos” tienden a concentrarse en los días de mayor demanda para cuatro entidades que atienden más de 70% de las solicitudes (ver [Anexo II](#)):

Cuadro II-1. Capacidad de atención y tiempos de espera

Entidad	Capacidad de atención por hora	Afluencia por hora	Personas atendidas en el mes (abril 2005)
Hacienda Distrital	408	1.085	141.108
Impuestos y Aduanas Nacionales	32	90	11.706
Catastro Distrital	142	251	32.650
Registraduría Distrital Estado Civil	90	171	17.552

Fuente: Datos de la Dirección Distrital de Servicios al Ciudadano; se refieren al mes de abril de 2005 y al SuperCADE “Centro Administrativo Distrital” (el otro se llama “Las Américas”).

- 2.7 El tiempo de espera y el costo asociado son probablemente dos de las expresiones más evidentes de una prestación deficiente de servicios y esto se debe no solamente al acelerado crecimiento de la demanda, pero también a otros factores detectados en un reciente diagnóstico realizado por la Alcaldía, tales como: i) falta de planeación por parte de algunas entidades al dimensionar la demanda y limitar su oferta institucional con pocos puntos y servidores; ii) insuficiente consideración a la concentración de vencimientos o ciclos asociada a una mayor afluencia; iii) congestionamiento provocado por hábitos ciudadanos, muchas veces asociados a la disponibilidad de tiempo o a la tendencia a realizar las gestiones en los puntos de mayor reconocimiento (SuperCADEs) y en las primeras horas del día; iv) bajos niveles de divulgación de los diferentes canales y de los servicios disponibles; y v) muy baja utilización de canales alternativos para la recepción de solicitudes.
- 2.8 Sin duda, este último punto es uno de los que más se relacionan con el gran aumento de la afluencia ciudadana a los centros de servicio, en la medida en que no se ha logrado afianzar dichos canales alternativos. En efecto, a pesar del crecimiento de casi 130% en la utilización del Internet en el país, entre 2000 y 2004, sólo el 6.6% de la población lo utiliza, o sea cerca de 3 millones de personas.⁵ Sin embargo, de este total, sólo 400 mil tienen conexiones de banda ancha y, es evidente la falta de campañas pedagógicas para el usuario potencial.
- 2.9 Desde el mes de septiembre de 2003 se puso en operación el Portal de Internet de Bogotá www.bogota.gov.co, un canal de interacción entre la Administración y la ciudadanía a través de la Web, que tiene el propósito de entregar información clara y oportuna acerca de la ciudad, el gobierno distrital y las entidades que la componen, trámites y servicios que se adelantan y los programas, eventos y

⁵ Comisión de Regulación de Telecomunicaciones.

campañas que se desarrollan. Actualmente, se ofrecen a través de esta página, trámites y servicios de tres tipos: el primero hace referencia a información no transaccional, el segundo a servicios en línea y el tercero al acceso a formularios para efectuar trámites. Pese a lo anterior, el número de servicios y formularios no representa más del 10% de los servicios que prestan las entidades y en consecuencia se requiere que estos servicios sean habilitados en la página Web.

- 2.10 Por otra parte, la Ley Antitrámites, Ley 962 de 2005, obliga a las entidades a poner en conocimiento de los ciudadanos los formularios oficiales. Para ello, “todas las entidades y organismos de la Administración Pública deberán habilitar los mecanismos necesarios para poner a disposición gratuita y oportuna de los interesados los formatos definidos oficialmente, utilizando para el efecto formas impresas, magnéticas o electrónicas a través de todos los medios electrónicos y aplicaciones tecnológicas de los que se disponga” (artículo 4° de la ley).
- 2.11 La línea telefónica “Bogotá 195” viene funcionando desde el año 2001 como el único canal telefónico de interacción entre la ciudadanía y la Administración Distrital. A través de esta Línea se brinda a los ciudadanos información de 82 Entidades Distritales, 476 trámites, 202 situaciones ciudadanas⁶, 232 programas, campañas y eventos e información geográfica. Además, se registra el 70% de las quejas y sugerencias del Sistema de Quejas y Soluciones del Distrito y cuenta con el único Centro de Relevó para personas sordas, donde pueden comunicarse a través del *chat* o de los teléfonos de texto. Sin embargo, el nivel de servicio no es el más adecuado, pues aunque el ideal es 80–20 (es decir, que el 80% de las llamadas se contesten antes de 20 segundos), la relación actual es de 5–20. Esto, sin embargo, no ha afectado el crecimiento acelerado del canal, como puede observarse:

Cuadro II-2. Llamadas atendidas

2001 (3 meses)	2002	2003	2004	2005 (8 meses)
5.616	188.780	722.817	920.416	1.567.776

- 2.12 De acuerdo con el comportamiento histórico, entre los meses de noviembre y abril, la demanda presenta incrementos considerables, particularmente con los servicios ofrecidos por las Secretarías de Hacienda, Educación, Salud, Planeación y Registraduría Distrital. Esto hace necesario garantizar suficientes recursos para ofrecer a la ciudadanía un fácil acceso a la Línea 195 y la continuidad del servicio durante los períodos más exigentes.
- 2.13 Otro canal creado por la Alcaldía para expandir el acceso a los servicios ha sido el proyecto de “Ferias de Servicios al Ciudadano”, con el cual a través de unidades móviles y *stands* de varias entidades se ofrecen servicios durante tres días, dos veces al mes, en las áreas estratégicas de mayor afluencia ciudadana en los barrios seleccionados. En el transcurso de 2005 se realizaron 18 Ferias en las que se

⁶ Se entienden como “situaciones ciudadanas” todos aquellos casos o eventos que pueden ocurrirle a un ciudadano y que requieren de intervenciones puntuales de alguna entidad. Estas situaciones tienden a repetirse con alguna frecuencia y no se relacionan con trámites o programas específicos.

atendieron más de 500 mil solicitudes, la mayor parte de las mismas relacionadas con: información sobre la malla vial de las localidades; liquidación de impuestos distritales; certificaciones catastrales para cambios de dirección; actualización de datos en los servicios públicos; afiliaciones al SISBEN (Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios para Programas Sociales); solicitudes de acueducto; jornadas pedagógicas, lúdicas y culturales; e información y orientación en temas sociales.

- 2.14 Todos estos elementos constituyen una manera costo-efectiva de incrementar acceso a los servicios e interacción con el usuario en un contexto de alta y creciente demanda, particularmente sobre los canales presenciales. Sin embargo, se debe enmarcar estos esfuerzos en un proceso de planificación de la ciudad y para ello se cuenta con el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá en el que se definen los lineamientos para la constitución de los Planes Maestros como “instrumentos de planificación fundamental en el marco de la estrategia de ordenamiento de la ciudad región; permite definir las necesidades de generación del suelo urbanizado de acuerdo con las previsiones de crecimiento poblacional y de localización de la actividad económica, para programar los proyectos de inversión sectorial en el corto, mediano y largo plazo”.
- 2.15 En desarrollo de esta norma, la actual Administración Distrital decidió formular un Plan Maestro de Sedes Administrativas, el cual definirá las políticas para la ubicación de sedes administrativas y puntos de servicio al ciudadano, que será la ruta de desarrollo en el Distrito para 15 años. Este proceso ya se ha iniciado con actividades tales como un primer levantamiento del inventario de las sedes del Distrito, un diagnóstico de su estado actual, y la formulación de lineamientos de intervención en espacio público y arquitectónico e imagen corporativa.

C. Gestión del sector

- 2.16 La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano (DDSC) tiene a su cargo la administración de la Red CADE así como la formulación de la política de servicio al ciudadano y la adopción de los estándares y indicadores de todos los servicios que se prestan en la ciudad. El Decreto 331 de septiembre de 2003 definió la nueva estructura de la DDSC y sus correspondientes funciones, dentro de las que se destacan i) apoyar a la Secretaria General, en coordinación con la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, en la formulación de políticas y programas y de mecanismos de acercamiento de la Administración Distrital al ciudadano; y ii) orientar y supervisar el funcionamiento y calidad de los centros de atención.
- 2.17 En cuanto a su sostenibilidad, los 18 CADEs han funcionado bajo un esquema de tutorías en el cual las empresas de servicios públicos (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, CODENSA), que son las mayores beneficiadas del sistema, y la Secretaria General de la Alcaldía Mayor han asumido los costos de operación de los centros. Sin embargo, se está proponiendo el esquema más equitativo aplicado

en los 2 SuperCADEs que se basa en el cobro de un valor por cada metro cuadrado utilizado por las entidades participantes.

D. Estrategia del gobierno de la ciudad en el sector

- 2.18 Como ya fue mencionado, la Alcaldía Mayor de Bogotá viene desarrollando actividades de mejora a la atención del ciudadano desde 1991, estrategia que fue ampliada al inicio del año 2001 (con apoyo de un programa con el Banco⁷), a partir de una propuesta de conformación de una Red integrada por SuperCADEs, RapiCADEs y TurisCADEs además de la modernización de los CADEs ya existentes.
- 2.19 Los beneficios de esta propuesta se resumen en: i) conveniencia aportada por los puntos de atención cercanos y de fácil acceso en los cuales se puede adelantar varios trámites o solicitar servicios de varias entidades; ii) reducción de costos de desplazamiento del usuario por la ubicación estratégica de los centros; y iii) calidad de servicio al beneficiario a través de la homogenización de estándares de servicio.
- 2.20 Lo anterior condujo a la actual administración a dar seguimiento y fortalecer aún más el modelo de la Red CADE, enmarcándolo en dos de las principales premisas establecidas dentro del Plan de Desarrollo 2004-2008: “(i) la acción pública se orientará a la intervención social articulada e integral para atender en forma simultánea las carencias de los grupos humanos y las necesidades de las comunidades con perspectivas de género, ciclo vital, situación socio-económica y habitabilidad del territorio, y (ii) se dará atención prioritaria a grupos de población en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad y especial atención a la población con discapacidad.”

E. Estrategia del Banco

- 2.21 La estrategia de País (GN-2667-1) fue aprobada en septiembre de 2003 y considera tres áreas prioritarias: i) sentar las bases para reactivar y dinamizar la economía; ii) promover el desarrollo social y asegurar protección de los más vulnerables; y iii) mejorar la gobernabilidad del país y apoyar el proceso de modernización del estado. Esta operación contribuirá a los objetivos señalados en: el numeral iii, ya que, al aumentar la eficiencia en la entrega de servicios públicos y mejorar su calidad y cobertura se apoyará a la modernización del Estado; y el numeral ii, dado el fuerte énfasis de los nuevos puntos de servicio en las zonas pobres de la ciudad.
- 2.22 En cuanto a la estrategia del Banco para la modernización del estado (OP-1004), ésta identifica a la gestión pública como uno de sus campos fundamentales de acción, en particular la gestión de los servicios. En concordancia, el presente programa enfoca su atención en áreas que han sido identificadas para guiar la actividad del Banco, tales como: i) la creación de oficinas unificadas (ventanillas únicas) para la prestación de servicios; ii) el mejoramiento en la focalización de los programas orientados a aliviar la pobreza; iii) el desarrollo de instrumentos de

⁷ Programa de Fortalecimiento Institucional del Distrito de Bogotá (1385/OC-CO).

coordinación intergubernamental para promover las economías de escala en la prestación de servicios; y iv) el desarrollo de la capacidad de los gobiernos subnacionales para la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos. La presente operación atiende a todos estos aspectos de la estrategia.

- 2.23 El Banco ha apoyado la implementación de algunas actividades de mejoramiento del Sistema Distrital de Servicios al Ciudadano a través de una operación de fortalecimiento institucional del Distrito Capital de Bogotá (1385/OC-CO). La presente operación se está diseñando tomando en cuenta las lecciones aprendidas a partir de ese proyecto. Entre éstas destacan: i) la importancia de incluir canales de atención no presenciales, de manera de poder hacer frente al aumento de la demanda; ii) la necesidad de acercamientos a entidades durante el proceso de diseño de centros de atención, de forma que se incluya el mayor número posible de servicios relevantes al ciudadano; y iii) la importancia de mantener sistemas de seguimiento confiables para ayudar a la planificación y determinación de necesidades futuras.

F. Estrategia del programa

- 2.24 La administración 2001-2003 adelantó un programa de fortalecimiento de los CADE cuyo éxito es el punto de partida de esta operación. Sin embargo, dadas las deficiencias que se empiezan a verificar, relacionadas con el mantenimiento de la calidad de los servicios ofrecidos frente a la demanda, este programa propone una estrategia basada en cuatro grandes lineamientos: i) ampliar la cobertura geográfica de los servicios presenciales con la construcción y dotación de nuevos SuperCADEs; ii) incorporar nuevos servicios específicos, correspondientes a necesidades identificadas como más urgentes por la población, particularmente en estratos bajos⁸; iii) fortalecer y ampliar los servicios virtuales y telefónicos ofrecidos por las entidades distritales; y iv) garantizar un crecimiento ordenado de largo plazo, compatible con el ordenamiento territorial de la ciudad a través de un Plan Maestro de Sedes Administrativas.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 3.1 El objetivo general del programa es contribuir al mejoramiento del bienestar de los bogotanos, particularmente de los sectores menos favorecidos, por medio del fortalecimiento del sistema distrital de prestación de servicios.
- 3.2 Específicamente, se propone mejorar la calidad, eficiencia, variedad y cobertura de servicios del sistema, a través del fortalecimiento de instrumentos de gestión, aumento y diversificación de la oferta, y dotación y readecuación de infraestructura.

⁸ De esta manera, se abrirá una oportunidad para que otras entidades del orden nacional y agencias privadas se sumen a los servicios ya prestados. En este sentido se ha identificado preliminarmente a un conjunto de más de 40 entidades que podrían participar en el programa, de las cuales ya se establecieron acuerdos iniciales con alrededor de 20.

B. Estructura del Programa

- 3.3 Para alcanzar los objetivos anteriores se ha organizado el programa alrededor de los siguientes tres componentes: i) *fortalecimiento institucional*, para mejorar la calidad de la gestión del sistema y ordenar su expansión; ii) *mejoramiento y diversificación del acceso a los servicios*, para racionalizar la utilización de los canales presenciales, y promover el uso de los virtuales y telefónicos; y iii) *ampliación y mejoramiento de la infraestructura de servicios*, para desconcentrar y descongestionar su prestación.

Componente 1: Fortalecimiento institucional (US\$ 2.950.000)

- 3.4 Este componente contempla varias actividades que proporcionarán una mejor calidad a la gestión de los servicios ofrecidos: i) elaboración del Plan Maestro de Sedes Administrativas; ii) tecnología y sistemas de información; iii) sistema de gestión por resultados; y iv) capacitación de servidores en la atención, orientación y divulgación de servicios al ciudadano.
- 3.5 **Plan Maestro de Sedes Administrativas:** con recursos del programa se financiará la producción de este plan, el cual será la base de la programación de inversión sectorial en el corto, mediano y largo plazo. Se espera que la realización de este Plan permita al Distrito prever mejor las necesidades de atención ciudadana que se enfrentarán con posterioridad a la culminación del Programa. El Plan tendrá un alcance de 15 años, cubrirá a toda la zona metropolitana de la ciudad, y deberá definir la política que se materializará de acuerdo con las previsiones de crecimiento poblacional y de localización de actividades económicas.
- 3.6 **Tecnologías y sistemas de información:** esta actividad busca dotar los diferentes puntos y canales de servicio al ciudadano de la Red CADE con los bienes y sistemas de información de uso colectivo que permitan una adecuada administración del respectivo Centro, tales como a: redes de voz y datos; comunicaciones interna y externa; programas de gerencia y consolidación estadística de datos que dimensionen y proyecten el servicio de la Red en forma integral o individual; y demás equipos y elementos requeridos para mejorar la infraestructura tecnológica para la gestión de la Red Distrital de Servicio al Ciudadano. Cabe aclarar que el programa no considera el financiamiento de equipos para las entidades que participan en la Red, que deberán ser adquiridos con sus propios recursos.
- 3.7 **Sistema de gestión por resultados:** el objetivo fundamental de esta actividad es contar con herramientas que permitan monitorear y evaluar en forma remota el costo y comportamiento del servicio al ciudadano, a partir de estándares e indicadores de gestión previamente definidos. Para ello se financiará: el diseño e implementación de un *software* a la medida que evalúe permanentemente los costos de inversión y recurrentes necesarios para la operación de los centros, la calidad de la gestión del servicio y la satisfacción del ciudadano; la conectividad de éste con otros sistemas que registran y consolidan las estadísticas y tiempos de servicio; y la consulta vía WEB, así como el simulacro de proyecciones futuras.

- 3.8 **Capacitación de servidores en la atención, orientación y divulgación de servicios al ciudadano:** tiene como propósito ofrecer un servicio de calidad superior y lograr una excelente relación entre la ciudadanía y la Administración Distrital. Para ello el programa financiará el diseño e implementación de programas de capacitación que permitan: i) desarrollar habilidades y mejorar los resultados, mediante la administración del tiempo en la entrega de productos y servicios tendientes a obtener un desempeño eficaz y un adecuado trabajo en equipo; ii) reconocer las condiciones económicas, culturales y étnicas de los individuos que acceden al servicio, con el fin de dar un trato personalizado más adecuado; iii) construir una filosofía común de servir al ciudadano, mediante la aplicación de una comunicación efectiva, basándose en valores compartidos y con responsabilidad mutua; y iv) fortalecer el desarrollo personal con el propósito de estructurar valores y visiones, y optimizar el rendimiento y el bienestar del servidor.

Componente 2: Mejoramiento y diversificación del acceso a servicios (US\$ 2.550.000)

- 3.9 Este componente busca racionalizar la utilización de los canales presenciales y promover la del virtual y del telefónico, con el fin de descongestionar la Red y diversificar los contactos del ciudadano con las entidades públicas y privadas que la integran. Para ello se atenderán las siguientes actividades.
- 3.10 **Mejoramiento, sostenimiento y crecimiento de la Red CADE de servicio al ciudadano.** Los nuevos centros de atención presencial estarán apoyados en la proyección de la demanda y en convenios con nuevas entidades, las cuales deberán mantener un nivel óptimo en sus servicios. Para apoyar esto el programa financiará: el mejoramiento continuo de las estructuras funcionales, lógicas y de comunicación que soportan a los servicios; una mayor integración entre los puntos de servicio y las bases de datos de las entidades responsables de los mismos; y la promoción y la coordinación logística de Ferias de Servicio al Ciudadano así como el apoyo operativo para el monitoreo de las mismas.
- 3.11 **Fortalecimiento y diversificación de la oferta de servicios por canales virtual y telefónico:** se contratarán las consultorías para la adecuación del diseño técnico del Portal de Bogotá. Además de la revisión técnica, se efectuará la de contenido, en cuanto a la redacción, edición y publicación de informaciones de importancia al ciudadano con respecto a los servicios y trámites disponibles en línea. En el proceso de mejoramiento del portal, se aumentará la cantidad de trámites que se pueda resolver a través del mismo y se facilitará el acceso, a través del siguiente conjunto de actividades:
- a. Apoyo integral en la prestación de servicios de información y de gestión de las entidades del Distrito que no cuenten con los recursos suficientes para realizar proyectos Web. Para ello el programa financiará: la apertura de espacios en el Portal de Bogotá para que las entidades con grandes restricciones presupuestales puedan dar a conocer su información, gestión y servicios en línea; el montaje de una sección dentro de la estructura del Portal que permita a estas entidades tener garantizado el mantenimiento técnico, el hospedaje y la integración con www.bogota.gov.co; y la creación para estas

nuevas secciones de un espacio propio en el administrador de contenidos del Portal, de forma que sean las mismas entidades quienes mantengan, actualicen y editen su información.

- b. Plan Padrino, el cual permitirá suministrar a las entidades que cuentan con sitios Web -o que los estén construyendo- una herramienta única de edición de contenidos, mediante tecnologías de código abierto y contribuciones. Se espera que esto disminuya costos en la implementación y mantenimiento de sitios Web, al poner al alcance de todas las entidades utilidades específicas desarrolladas a su medida y modelos estándar de trabajo que les permitan compartir sus contenidos y configurarse en un único gran Web Distrital.
- c. Generación de contenido propio, cuya acción se centra en contratar productos de contenido, incluyendo nuevas secciones que involucren inversión en infraestructura, fomentar el establecimiento de convenios con diferentes tipos de entidades y para crear el espacio para intercambiar experiencias con otros proyectos similares en el exterior.
- d. Dotación de la ciudad de puntos virtuales de servicio al ciudadano (CADE Virtual), que les permitan a los ciudadanos acceder a la información y los servicios en forma remota, desde puntos estratégicamente ubicados. Para ello se financiará: la definición de la localización de los puntos en equipamientos distritales; el diseño e implantación de la estructura física, técnica, tecnológica y de conectividad; así como del sistema de administración, evaluación y seguimiento del servicio prestado en este canal.

- 3.12 **Campañas de orientación y evaluación ciudadana de los servicios prestados** dirigidas a generar confianza en la utilización de los canales virtuales y telefónicos y a mejorar permanentemente los estándares de calidad de prestación de servicio. Para ello se desarrollarán encuestas a los usuarios sobre el servicio prestado en los diferentes canales de interacción ciudadana que, una vez analizadas, servirán para guiar los arreglos pertinentes. Al menos una de las encuestas tratará de identificar las deficiencias de imagen corporativa de la red de servicios, las prácticas del ciudadano en acceder a los servicios y las dificultades o resistencias para utilizar los nuevos canales. La información recolectada servirá para adaptar la imagen e implementar campañas de divulgación y orientación a los usuarios referentes a los nuevos servicios y las mejores maneras de utilizarlos.

Componente 3: Ampliación, dotación y mejoramiento de la infraestructura de servicios al ciudadano (US\$ 7.700.000)

- 3.13 El objetivo fundamental de este componente es desconcentrar y descongestionar la prestación de los servicios de mayor afluencia ciudadana, y lograr un mayor equilibrio entre su oferta y demanda mediante el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura física que soporta el servicio presencial de la Red CADE. Para ello, el componente atenderá las siguientes actividades:
- 3.14 **Localización de nuevos puntos de servicio al ciudadano** mediante la adquisición, aprovechamiento de inmuebles Distritales o concertación de

donaciones de lotes que por su normatividad permitan la construcción de equipamientos de uso dotacional para el servicio al ciudadano, ubicados estratégicamente en centralidades, facilitando la movilidad de los ciudadanos (principalmente de las poblaciones más pobres y vulnerables de la ciudad). Está previsto que, con recursos del programa, se adquiera uno de los lotes (Ciudad Bolívar), en el cual se construirá un centro de servicios.

- 3.15 **Diseño, construcción y puesta en marcha de cuatro nuevos Centros Integrales de Servicio (SuperCADEs)** que permitan mejorar el equilibrio entre la oferta y la demanda del servicio, reducir los tiempos de servicio y garantizar la oportunidad y calidad en la atención brindada a los ciudadanos, a través de acciones tendientes a: i) implementar en los nuevos puntos la imagen corporativa definida por la Administración Distrital para los puntos de servicio al ciudadano; ii) hacer usos de elementos de construcción de alta durabilidad y fácil mantenimiento; iii) dotar los inmuebles con mobiliario, equipos y accesorios que cumplan con las especificaciones previamente definida en el Manual de Imagen Corporativa; iv) aplicar el concepto de “edificios inteligentes” para la dotación de la infraestructura técnica, tecnológica y de comunicaciones; y v) suministrar los medios de supervisión, monitoreo y control integral de la instalación física, los activos propios y de terceros, así como el acceso y control de los servidores y ciudadanos. Con recursos del programa se financiará el diseño, la construcción, la dotación y la supervisión de estos cuatro nuevos SuperCADEs (ver [Anexo III](#)).
- 3.16 **Readecuar diez (10) CADEs** con el fin de implementar la imagen corporativa definida por el Distrito para el Servicio al Ciudadano, logrando así una única imagen que le facilite al ciudadano su reconocimiento y ubicación. Esta actividad requiere la realización de obras civiles y adecuaciones técnicas y tecnológicas en los puntos de atención. Con recursos del programa se financiará los diseños para las readecuaciones, las obras correspondientes y su supervisión.

C. Costo y Financiamiento

- 3.17 Considerando que las actividades requeridas para resolver las deficiencias identificadas en el Sistema de Servicio al Ciudadano requieren de inversiones específicas sobre un determinado plazo, el equipo del Banco y de la Alcaldía (luego de explorar todas los instrumentos disponibles) consideraron que un préstamo de inversión sería el instrumento más apropiado para el financiamiento de la operación.
- 3.18 El costo total del programa se ha estimado en US\$15 millones, incluyendo un préstamo del Banco de US\$10 millones de su Capital Ordinario (OC) y aportes de contrapartida por el equivalente a US\$5 millones. La Alcaldía Mayor financiará la contrapartida con recursos provenientes de su presupuesto anual de inversión y funcionamiento. Estos se utilizarán fundamentalmente para el pago de bienes y servicios no tangibles, mientras que los recursos del préstamo se aplicarán preferentemente en los tangibles.

Cuadro III-1. Presupuesto del proyecto (en miles de US\$)

ITEM	BID		APORTE LOCAL		TOTAL	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
I. Costos Directos	8.750	58.3	4.450	29.7	13.200	88.0
1.1 Fortalecimiento institucional	950	6.3	2.000	13.4	2.950	19.7
1.2 Mejoramiento y diversificación del acceso a servicios	1,100	7.3	1.450	9.7	2.550	17.0
1.3. Ampliación y mejoramiento de la infraestructura	6.700	44.7	1.000	6.6	7.700	51.3
II. Administración	500	3.3	200	1.4	700	4.7
III. Seguimiento y evaluación	250	1.7	50	0.3	300	2.0
3.1 Auditorías externas	200	1.3	--	--	200	1.3
3.2 Seguimiento y evaluación	50	0.3	50	0.4	100	0.7
IV. Imprevistos	500	3.3	300	2.0	800	5.3
TOTAL	10.000	66.7	5.000	33.3	15.000	100

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 4.1 El Distrito Capital de Bogotá será el prestatario y el Gobierno de Colombia el garante. El organismo ejecutor será la Alcaldía Mayor (AM) del Distrito Bogotá, a través de su Secretaría General. La Secretaría General será responsable de la ejecución técnica del Programa, y la Secretaría de Hacienda del Distrito (SHD) tendrá la responsabilidad financiera.

B. Ejecución y administración del proyecto

- 4.2 La responsabilidad técnica de la ejecución de los componentes estará a cargo de los funcionarios de línea de la Secretaría General, particularmente los de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano (DDSC.) La DDSC cuenta con una valiosa experiencia de ejecución de programas, incluyendo responsabilidades específicas dentro del ya mencionado Programa 1385/OC-CO, el cual se ha venido ejecutando satisfactoriamente.
- 4.3 Para apoyar la ejecución de la operación la Alcaldía contará con una **Unidad Ejecutora del Programa (UEP)**. La UEP tendrá las siguientes funciones: **Técnicas:** i) consolidar los POAs; ii) revisar TdR y preparar pliegos de licitación; iii) efectuar el seguimiento del programa; y iv) preparar informes semestrales y otros requeridos por el Banco; **Financieras:** i) preparar y presentar al Banco las solicitudes de desembolso y justificaciones de gastos elegibles; los informes semestrales sobre el movimiento del fondo rotatorio; y los estados financieros auditados; ii) mantener un adecuado sistema de archivo de la documentación de respaldo de los gastos elegibles para verificación por el personal del Banco y los auditores externos; iii) mantener registros separados de las operaciones del programa de manera que permita el manejo contable y financiero de los recursos del financiamiento del Banco y de la contrapartida local; y iv) mantener cuentas bancarias separadas y específicas para el manejo de los fondos del financiamiento

y de la contrapartida local; y **Gestión/Control:** i) establecer controles operacionales; ii) coordinar la evaluación de los POAs; y iii) ser el nexo para el programa con el Banco.

C. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 4.4 El plazo para desembolsos de los recursos del préstamo se ha estimado en 54 meses, a partir de la fecha de entrada en vigencia del contrato de préstamo. El calendario de desembolsos se presentará en el Informe de Proyecto.

D. Seguimiento y evaluación

- 4.5 **Informes.** El prestatario presentará semestralmente al Banco un informe sobre los progresos de cada uno de los planes operativos (POAs). El Banco, a través de misiones de administración evaluará la adecuada implantación de los cronogramas y metas indicativas establecidas en los respectivos POAs.
- 4.6 **Revisión de los POAs.** En el último trimestre de cada año de ejecución la UEP preparará un POA en que se considere las actividades, cronograma, términos de referencia y metas indicativas que se esperan lograr durante los siguientes doce meses, así como un balance de lo realizado durante el año anterior. El POA correspondiente al primer año deberá estar formulado y revisado por el equipo de proyecto con anterioridad a la firma del contrato de préstamo.
- 4.7 **Evaluaciones intermedia y final.** El programa dispondrá de recursos financieros para una evaluación intermedia y una final, realizadas independientemente a través de la contratación de una consultoría externa aceptable para el Banco que recabará y analizará la información de base del programa, especialmente la relacionada con las metas indicativas de seguimiento del programa establecidas en el Marco Lógico y las acciones previstas en cada POA presentado hasta la fecha.
- 4.8 **La auditoría externa** del programa será efectuada por una firma de auditores independientes aceptable al Banco, siguiendo sus políticas y procedimientos. La auditoría externa tendrá el carácter de financiera y operacional y será financiada con recursos del préstamo.

V. IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO

A. Beneficios

- 5.1 Los principales beneficios para los usuarios del sistema se refieren al acceso mejorado y ampliado a los centros e incrementos en la calidad y variedad de sus servicios. El ciudadano percibirá mayor facilidad y conveniencia en encontrar puntos de atención, lo que se traduce en ahorros de tiempo y recursos por las menores jornadas de desplazamiento y tiempos de espera. De igual forma, encontrará una oferta ampliada de servicios y así la posibilidad de resolver una mayor cantidad de trámites en una sola visita. Estas eficiencias serán complementadas por aquellas aportadas por las actividades de análisis y

mejoramiento de procesos, capacitación de personal y estandarización de la atención en cada punto de servicio.

- 5.2 Asimismo, la implementación del programa permitirá el aumento en la oferta de servicios a través de canales no presenciales y la simplificación de su acceso lo que se traducirá también en fuertes beneficios para los ciudadanos (tiempo y costo) y para la administración de la ciudad (menores desplazamientos de la población).

B. Resultados esperados

- 5.3 Entre otros resultados se esperan los siguientes: i) una mejor distribución espacial del aumento natural de la demanda entre los SuperCADEs; ii) un aumento considerable de la utilización de los canales virtuales y telefónico; iii) un sustantivo aumento en la eficiencia de la prestación, reflejada en el tiempo de espera promedio; iv) beneficios económicos para los usuarios derivados de poder contar con más tiempo para otras actividades y menos gastos para acceder al servicio; v) ahorros para las entidades participantes por las economías de escala; y vi) un mayor grado de satisfacción del usuario.

C. Clasificación PTI/SEQ

- 5.4 La presente operación califica como proyecto orientado a reducir la Pobreza (PTI) por su focalización geográfica en los estratos socioeconómicos menos favorecidos de la ciudad. La operación también califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704).

D. Impactos ambientales y sociales

- 5.5 El Distrito cuenta con un sistema de normas para mitigar los posibles impactos negativos en el medio ambiente producidos por las obras de construcción. Para asegurar el cumplimiento de las normas aplicables, los documentos de licitación incluirán cláusulas referentes a los estándares de protección ambiental y aspectos tales como sistemas de saneamiento, acceso de discapacitados, áreas verdes, entre otros.
- 5.6 El programa tendrá un importante impacto social expresado en el mejoramiento de la calidad de vida de los estratos menos favorecidos, producto del sistema de focalización del mismo en localidades identificadas con criterios demográficos y situación socioeconómica. Se estima que la gran mayoría de clientes de los nuevos SuperCADE provendrá de los quintiles de ingreso I, II y III.

VI. ASPECTOS ESPECIALES

A. Riesgos

- 6.1 Un riesgo del programa proviene del corto período de tiempo que resta para el final de la presente Administración, la cual se aproxima a la mitad de su gestión.

Esto podría significar una pérdida de apoyo político para completar la ejecución de la operación. Sin embargo, el programa parte de una experiencia de amplio consenso a la cual se decidió dar continuidad y es muy probable que este se mantenga en futuras administraciones. Además, los evidentes beneficios asociados al mismo y su posicionamiento no partidista conducen a mitigar considerablemente este riesgo.

- 6.2 El esquema actual de financiamiento de los 18 CADEs, en el cual algunas de las empresas de servicios públicos y entidades distritales asumen una proporción considerable de los costos de operación, representa un potencial riesgo a la sostenibilidad financiera del programa y, por ende, a su viabilidad. Este problema será mitigado por la adopción gradual de un sistema más equitativo de repartición de costos entre todas las entidades participantes. Los respectivos términos y condiciones serán establecidos en los convenios y contratos respectivos. De esta manera, se disminuye el riesgo al sistema si una entidad no cumple con sus compromisos de apoyo financiero.
- 6.3 El equipo de proyecto, la Secretaría de Hacienda Distrital y la Secretaría General del Distrito están evaluando la forma más eficiente de organizar la Unidad Ejecutora y definiendo las responsabilidades que cada una de estas Secretarías tendrán en este proceso, así como los mecanismos de coordinación entre ellas. En la próxima misión habrá un acuerdo consensuado sobre este tema.

B. Excepciones a las Políticas del Banco

- 6.4 No se prevén excepciones a las políticas del Banco.

VII. ESTADO DE PREPARACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

A. Estado de preparación

- 7.1 A principios de junio de 2005, el Banco realizó una Misión de Identificación durante la cual se determinaron los objetivos y componentes del programa. Luego de ello, y de acuerdo con los nuevos procedimientos, el equipo de proyecto formuló el Esquema de Proyecto que ya ha sido aprobado por la Gerencia de RE3. En septiembre de 2005 se llevó a cabo la Misión de Orientación en la cual se trabajó con el gobierno para levantar la información requerida para la preparación del presente documento y se conformó un grupo técnico para apoyar la realización del análisis costo-beneficio.

B. Plan de acción

- 7.2 El equipo de proyecto anticipa la realización de un proceso de elaboración consensuada de los planes de acción con todas las autoridades involucradas de la Administración, además de una misión de análisis durante el primer trimestre del año. Se espera la presentación del programa al Directorio a finales del primer trimestre de 2006.

MARCO LOGICO
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL CIUDADANO
(CO-L1011)

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
F. Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, a través de un sistema ágil y eficiente de prestación de servicios.	<p>Al final del programa y en los 2 años siguientes se tiene que:</p> <p>Fa. Al menos el 80% de los usuarios de la Red CADE afirma que los servicios recibidos han mejorado, teniendo en cuenta para tal afirmación: tiempos de espera, calidad de atención, distancia recorrida a los centros, entre otros factores.</p>	Encuestas de opinión en una muestra representativa de usuarios.	<p>Continuidad de las políticas municipales en lo referente al sistema vigente de prestación de servicios al ciudadano.</p> <p>Interés de las entidades públicas y privadas en seguir participando de la Red CADE.</p>
Propósito			
P. Mejorar la calidad, variedad, cobertura y eficiencia del sistema distrital de prestación de servicios al ciudadano.	<p>Al final del programa se verifica que:</p> <p>Pa. El tiempo promedio de espera en los centros de atención se reduce xx% en los CADEs, y xx% en los SuperCADEs. <u>Línea de base año 2005</u>: xx horas en CADEs; xx horas en SuperCADEs.</p> <p>Pb. La distancia promedio que recorre el ciudadano para llegar a un centro de atención se reduce un xx%. <u>Línea de base año 2005</u>: xx km.</p> <p>Pc. El uso de canales de prestación de servicios alternativos al presencial (más eficientes), se incrementa un xx%. <u>Línea de base año 2005</u>: xx trámites realizados a través de internet o llamadas telefónicas.</p> <p>Pd. El número de servicios prestados en la Red CADE se incrementa un xx%. <u>Línea de base año 2005</u>: xx dentro de la Red.</p>	<p>Evaluación final del Programa.</p> <p>Evaluación final del Programa.</p> <p>Evaluación final del Programa.</p> <p>Evaluación final del Programa.</p>	<p>Continuidad de las políticas municipales en lo referente al sistema vigente de prestación de servicios al ciudadano.</p> <p>Interés de las entidades públicas y privadas en seguir participando de la Red CADE.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componentes			
C1. Instituciones fortalecidas	<p>C1.a. A los 12 meses de iniciado el programa se ha elaborado el Plan Maestro de las sedes administrativas, que incluye, entre otros, el levantamiento físico, funcional y mejoramiento de los puntos de servicio al ciudadano.</p> <p>C1.b. A los 24 meses de iniciado el programa xx puntos y canales de servicio al ciudadano de la Red CADE reciben bienes, sistemas e infraestructura tecnológica, necesarios para el mejor funcionamiento de los mismos.</p> <p>C1.c. A los xx de iniciado el programa se ha diseñado y comenzado a implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente de los servicios, considerando la definición y aplicación de estándares de calidad.</p> <p>C1.d. En el transcurso del programa se capacitan xx funcionarios públicos en temas de atención, orientación y divulgación de servicios al ciudadano.</p>	<p>Copia del Plan. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Facturas con detalle de bienes adquiridos. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Estudios y Diseños. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Contratos de cursos de capacitación. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p>	<p>Apoyo político se mantiene durante la ejecución del programa.</p> <p>Apoyo financiero local se mantiene durante la ejecución del programa.</p>
C2. Acceso a los servicios mejorado y diversificado	<p>C2.a. A los xx meses de iniciado el programa se ha desarrollado la segunda fase de los portales de Bogotá y Contratación a la Vista.</p> <p>C2.b. A los xx meses de iniciado el programa se han mejorado los servicios de atención presencial, virtual y telefónicos: (i) ajustes tecnológicos a los distintos canales de servicio; (ii) optimización de la base de</p>	<p>Contratos de consultores..... Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Contratos de consultores..... Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p>	<p>Apoyo político se mantiene durante la ejecución del programa.</p> <p>Apoyo financiero local se mantiene durante la ejecución del programa.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>datos de la red capital; (iii) consolidación de estadísticas; (iv) implantación y desarrollo de ferias de servicios locales al ciudadano; (v) puntos virtuales de atención al ciudadano; entre otros.</p> <p>C2.c. En el transcurso del programa se han realizado xx campañas de divulgación promoviendo los servicios existentes, haciéndose énfasis en la existencia de los distintos modos de atención (presenciales, virtuales, telefónicos....).</p> <p>C2.d. En el transcurso del programa se han realizado xx encuestas de opinión para conocer la percepción ciudadana de los servicios ofrecidos a nivel distrital.</p> <p>C2.e. A los xx meses de iniciado el programa se vincula el 100% de las entidades distritales al Sistema Distrital de Quejas y Soluciones.</p>	<p>Contratos de consultores, diseño de la campaña y..... Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Contratos de consultores. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p>	
C3. Infraestructura de servicios al ciudadano ampliada y mejorada	<p>C3.a. A los xx meses de iniciado el programa se han localizado xx nuevos puntos de servicio al ciudadano en puntos estratégicos de la Ciudad.</p> <p>C3.b. A los 10 meses de iniciado el programa se han elaborado y aprobado los estudios y diseños necesarios para la construcción de 4 SuperCADEs y la readecuación de 10 CADEs.</p> <p>C3.c. A los xx meses de iniciado el programa se han readecuado xx CADEs.</p>	<p>Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Estudios y Diseños. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p> <p>Certificado de entrega de obras y equipos. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.</p>	<p>Apoyo político se mantiene durante la ejecución del programa.</p> <p>Apoyo financiero local se mantiene durante la ejecución del programa.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	C3.d. En el transcurso del programa se han construido 4 SuperCADEs: xx a los xx meses de iniciada la operación y xx a los xx meses.	Certificado de entrega de obras y equipos Estudios y Diseños. Informes del Sistema de Monitoreo. Evaluación intermedia y final del programa.	
Actividades			
El programa financiará: (i) servicios de consultaría; (ii) capacitación de funcionarios; (iii) dotación de equipamientos; (iv) readecuación y construcción de nuevos CADEs, entro otras actividades.	Presupuesto (ver cuadro III-1).	Informes del sistema de Monitoreo. Informes de la UEP.	

**Fortalecimiento Institucional para la Prestación de Servicios al Ciudadano
 (CO-L1011)**

COSTO ESTIMADO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROYECTO

	US\$		
	Banco. Presupuesto Administrativo	Gobierno	TOTAL
1. Misiones	27,000		27,000
1.1 Misión Especial (4 días/3 personas)	4,000		4,000
1.2 Misión de Orientación (5 días/5 personas)	9,000		9,000
1.3 Misión de Análisis (8 días /5 personas)	12,000		12,000
1.4 Misión de lanzamiento (3 días/2 personas)	2,000		2,000
2. Consultorías	49,000		49,000
2.1 Elaboración de análisis económico (1 consultor por 25 días)	6,000		6,000
2.1 Elaboración de análisis financiero (1 consultor por 30 días)	8,000		8,000
2.3 Elaboración manual operativo (1 consultor por 20 días)	5,000		5,000
2.4 Análisis institucional de capacidades de ejecución (2 consultores por 30 días)	20,000		20,000
2.5 Evaluación de servicios virtuales/ gobierno electrónico (2 consultores por 15 días)	10,000		10,000
TOTAL	76,000		76,000