

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PERÚ

PROYECTO DE MEJORA DE SERVICIOS A CIUDADANOS Y EMPRESAS

(PE-L1222)

PERFIL DE PROYECTO

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Mariano Lafuente, Jefe de Equipo; María José Jarquín, Jefe de Equipo Alterna; Gilberto Moncada, Pedro Farias, Alejandro Pareja, Nicolás Dassen, Florencia Cabral (IFD/ICS); María Inés Vásquez (IFD/IFD); y Pilar Jimenez de Arechaga (LEG/SGO).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

PERFIL DE PROYECTO

PERÚ

I. DATOS BÁSICOS

Nombre del Proyecto:	Proyecto de Mejora de Servicios a Ciudadanos y Empresas		
Número de Proyecto:	PE-L1222		
Equipo de Proyecto:	Mariano Lafuente, Jefe de Equipo; María José Jarquín, Jefe de Equipo Alterna; Gilberto Moncada, Pedro Farias, Alejandro Pareja, Nicolás Dassen, Florencia Cabral (IFD/ICS); María Inés Vásquez (IFD/IFD); y Pilar Jimenez de Arechaga (LEG/SGO)		
Prestatario:	República del Perú		
Organismo Ejecutor:	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)		
Plan Financiero:	BID (CO):	US\$	50.000.000
	Contrapartida local:	US\$	20.000.000
	Total:	US\$	70.000.000
	Préstamo de inversión		
Instrumento de financiamiento:			
Salvaguardias:	Políticas activadas:	B.1. Política de Acceso a la información (OP-102); B.2 Legislación y regulaciones nacionales; B.3 Preevaluación y clasificación; B.7 Supervisión y cumplimiento; B.17 Adquisiciones.	
	Clasificación:	C	

II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Pese a los avances socioeconómicos alcanzados en los últimos 20 años en Perú, la modernización del sector público representa hoy un desafío para la competitividad de su economía y para el bienestar de sus ciudadanos.** A nivel de empresas, de acuerdo al Foro Económico Mundial (2015-2016), la burocracia gubernamental ineficiente es el factor más problemático para hacer negocios en Perú¹. En 2015, Perú se ubicaba por debajo del promedio regional en el índice de efectividad del gobierno del Banco Mundial, muy lejos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo al cual aspira acceder antes de 2021².

¹ Fuente: [World Economic Forum \(2015-2016\)](#). Perú se ubicaba en el puesto 118 en el pilar "Instituciones".

² Perú se ubicaba en el percentil 44 (el promedio de América Latina y el Caribe era el percentil 53 y el de la OCDE el percentil 88). Fuente: [World Bank Governance Indicators \(2015\)](#). El indicador captura percepciones sobre la calidad de los servicios públicos, del servicio civil, y de la calidad en

- 2.2 **El nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos en todos los niveles es bajo.** Según una encuesta de 2013 llegaba a 51%.³ Los principales problemas identificados por los ciudadanos eran: (i) lentitud en procesar los trámites; (ii) falta de capacidad de respuesta por parte de los servidores públicos; (iii) insuficiente información disponible; y (iv) requisitos excesivos. Por otra parte, considerando que el gobierno digital contribuye a la satisfacción⁴, en 2015 sólo el 8% de los ciudadanos peruanos reportaba utilizar internet para hacer trámites⁵.
- 2.3 El principal problema que el proyecto ha identificado, y que contribuirá a resolver, son los altos costos de transacción, en tiempos y recursos, por parte de los usuarios (ciudadanos y empresas) para el acceso de los servicios públicos, lo que incide en una baja satisfacción de los usuarios y un peor ambiente de negocios. Este problema se explica, en parte, por tres causas: (i) complejidad de procedimientos administrativos; (ii) fuertes retrasos tecnológicos; y (iii) atención deficiente a ciudadanos y empresas a través del canal presencial.
- (i) **Complejidad de procedimientos administrativos.** La coexistencia de cerca de 600 mil normas vigentes⁶ que en ocasiones se duplican o sobreponen, y en otras no se implementan por falta de reglamentación o recursos para su implementación (presupuesto, personal capacitado, capacidad institucional), favorece el mal uso de la discrecionalidad y las oportunidades de corrupción administrativa, además de elevar los costos de transacción para ciudadanos y empresas. Este excesivo número de normas, que se replica a nivel subnacional, explica en parte que Perú se ubique en el puesto 133 de un total de 140 países evaluados en el Indicador de Sobrecarga Regulatoria del Índice de Competitividad Global 2015–2016.
- (ii) **Fuertes retrasos tecnológicos.** El bajo grado de digitalización de documentos⁷ y procedimientos⁸, la gestión de la información con tecnologías desfasadas que no permiten procesarla en forma ordenada y controlada ni la prestación de servicios remotos (telefónicos y en línea), así como la falta de interoperabilidad entre instituciones públicas, ha llevado a mayores costos, tanto operativos como para ciudadanos y empresas en sus interacciones con el Estado. Esto se debe, en parte, a que la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico (ONGEI), ente rector hasta comienzos de

la formulación e implementación de políticas a través de encuestas realizadas a ciudadanos, empresas y expertos.

³ Fuente: Ciudadanos al Día (2013). PCM se encuentra realizando una encuesta de satisfacción de usuarios con los servicios públicos cuyos resultados estarán listos en abril de 2017. Se espera incluirlos en el documento de proyecto como línea de base del impacto de la operación.

⁴ Ver: BID (2016), "[Simplificando Vidas](#)", y *American Customer Satisfaction Index (ACSI)* (2016) [Federal Government Report 2016](#).

⁵ Fuente: Latinobarómetro 2015. En Uruguay, el promedio era 42%. Si bien la tasa de penetración de internet en Uruguay (62%) es mayor que la de Perú (40%), esta brecha (de 1,5 veces más en Uruguay) es mucho menor que la del uso de internet para trámites con el gobierno (5 veces más en Uruguay).

⁶ Contraloría General de la República. "[Estudio Mejora regulatoria y simplificación de procedimientos administrativos que afectan la inversión](#)". Enero 2016.

⁷ Sólo 1 de cada 5 peruanos tiene su partida de nacimiento digital. Fuente: RENIEC.

⁸ Una encuesta realizada por ONGEI a 45 entidades gubernamentales en 2015 constató que sólo 141 de los 2032 servicios transaccionales ofertados por esas entidades estaban disponibles en el canal digital (6,9%).

2017, carece del liderazgo institucional y de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para ejercer plenamente sus funciones.⁹ Como consecuencia, Perú ha venido empeorando su ranking en el índice de gobierno electrónico de las Naciones Unidas de forma progresiva, del puesto 53 en 2004 al puesto 81 en 2016¹⁰.

- (iii) **Atención deficiente a ciudadanos y empresas.** La oferta de servicios presenciales se da por una gran cantidad de puntos de atención manejados por las 92 entidades de los Poderes Ejecutivo y Judicial, y organismos Constitucionales Autónomos que brindan servicios transaccionales, lo cual aumenta sus costos operativos, y dificulta el acceso a servicios y poder asegurar su calidad. La atención deficiente también se manifiesta en la desigual calidad de la atención entre Lima y el resto del país. En la capital, por ejemplo, funcionan tres centros Modelo de Atención Ciudadana (MAC) y sólo uno en el interior (Piura). Estos grandes centros de servicios públicos cuentan con una muy buena aceptación¹¹. Sin embargo, no forman parte de una estrategia multicanal (no están conectados entre sí ni con los canales telefónico y web). Si bien existe un compromiso político de expandirlos a un total de 24 para 2021, no existe una estrategia para dicha expansión.

2.4 El objetivo general del proyecto es reducir los costos de transacción en el acceso a los servicios públicos en el Perú, con el fin de contribuir a la mejora del ambiente de negocios y al incremento de la satisfacción de los usuarios con los servicios provistos por el Estado. Los objetivos específicos son: (i) simplificación y mejora regulatoria para la mejora de servicios; (ii) mejora e integración de los servicios digitales; y (iii) mejora de la gestión de la atención a ciudadanos y empresas.

2.5 **Componente 1. Simplificación y mejora regulatoria para mejora de servicios (US\$18 millones).** Este componente tiene por objetivo la reducción de la carga regulatoria y la simplificación de procedimientos administrativos a nivel nacional y subnacional. Para ello, se financiarán las siguientes actividades: (i) asesoramiento técnico para la implementación del Decreto Legislativo (DL) No. 1310¹²; (ii) generación de capacidad de análisis de impacto regulatorio en el poder ejecutivo para asegurar la calidad de nuevas regulaciones; (iii) estandarización de procedimientos administrativos a nivel regional y municipal e implementación de plataforma de trámites municipales y regionales; (iv) revisión y actualización tecnológica del Sistema Único de Trámites (bajo la Secretaría de Gestión Pública); y (v) actividades de fortalecimiento de la coordinación vertical con gobiernos subnacionales a través del recientemente creado vice ministerio de gobernanza territorial.

⁹ Fuente: OCDE (2016), Perú: *Public Governance Review*, París. Desde marzo de 2017 la Secretaría de Gobierno Digital reemplazó a ONGEI como ente rector, con mayores atribuciones y mayor rango jerárquico, a través del Decreto Supremo No. 022-2017-PCM que reestructura la PCM.

¹⁰ Fuente: Naciones Unidas (2016) [Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico](#).

¹¹ Los Centros MAC pasaron de 9.495 atenciones presenciales en 2010 a 3.130.471 en 2016. En dicho período generaron ahorros estimados a los ciudadanos de 158,4 millones de soles por la reducción de los tiempos de atención y gastos en transporte. Fuente: SGP, PCM.

¹² El Decreto Legislativo No. 1310 “Que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa”, promulgado en diciembre de 2016, determina que “todas las disposiciones normativas” que establezcan procedimientos administrativos deben ser sometidas a un “Análisis de Calidad Regulatoria”. Todas aquellas disposiciones que no sean ratificadas explícitamente con posterioridad a dicho análisis quedarán automáticamente derogadas en un plazo de tres años (diciembre 2018).

- 2.6 **Componente 2. Mejora e integración de los servicios digitales (US\$36 millones).** Este componente tiene por objetivo incrementar la oferta de servicios en línea y promover la interoperabilidad efectiva entre bases de datos del Estado para apoyar a esos servicios. Para ello, se financiarán las siguientes actividades: (i) rediseño e implementación de la plataforma de interoperabilidad del Estado; (ii) implementación de servicios públicos en línea, integración de canal de atención telefónico ciudadano, implementación de autenticación única ciudadana, fortalecimiento de la infraestructura de datos espaciales y de la gestión de información geográfica, esquema de monitoreo de indicadores de operación y capacitación a sectores; (iii) fortalecimiento de la ciberseguridad; (iv) apoyo en el diseño del portal web Peru.gob; y (v) actividades para la mejora de la gestión interna de la recientemente creada Secretaría de Gobierno Digital.
- 2.7 **Componente 3. Gestión de la atención a ciudadanos y empresas (US\$13 millones).** Este componente tiene por objetivo facilitar el acceso para ciudadanos y empresas por medio de una mejor gestión de la oferta de servicios presenciales del Estado. Para ello, se financiarán las siguientes actividades: (i) estudios de demanda para informar la necesidad, modalidad, ubicación geográfica, dimensión y oferta de trámites de los nuevos MAC u otras modalidades de prestación de servicios; (ii) análisis y propuesta de los modelos institucionales y de supervisión estratégica mediante los que se gestionarán los MACs (, entre otras, la modalidad APP¹³); (iii) actualización tecnológica y capacitación para los MACs operados por el Estado; (iv) identificación y desarrollo de proyectos de innovación para fortalecer la relación entre el Estado y el ciudadano; (v) modernización de procesos de gestión interna; y (vi) actividades para el cumplimiento efectivo de las políticas públicas y aplicación de medidas innovadoras en los servicios públicos.
- 2.8 Finalmente, se han identificado costos aproximados de administración del proyecto cercanos al 4% de los recursos del préstamo (US\$3 millones).
- 2.9 **Resultados esperados.** El principal resultado de la operación será la reducción de los costos de transacción para ciudadanos y empresas en el acceso a servicios públicos, que se espera a que contribuya a impactar en la mejora en el ambiente de negocios y en la satisfacción ciudadana con dichos servicios. Ello será consecuencia, entre otros, de los siguientes resultados: (i) la reducción de la carga regulatoria y la simplificación administrativa a nivel nacional y subnacional; (ii) un aumento del uso de servicios en línea y de la plataforma de interoperabilidad; y (iii) la reducción de costos transaccionales para ciudadanos y empresas en sus interacciones presenciales con el Estado.
- 2.10 Los principales beneficiarios del programa serán los ciudadanos y empresas del Perú. A su vez, las instituciones públicas se beneficiarán de contar con información oportuna y a menor costo y de una mejor coordinación con los gobiernos subnacionales.
- 2.11 **Alineamiento estratégico.** Este programa está alineado con el eje prioritario de la Política General de gobierno del Perú de “Acercar el Estado al Ciudadano”. También está alineado con los objetivos de la Estrategia del Grupo BID con el país

¹³

Alianzas público-privadas.

(2012-2016) (GN-2668). Es consistente con Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008). El programa también está alineado con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2).

- 2.12 El organismo ejecutor del programa será la PCM, a través de la Secretaría Administrativa, dependiente de la Secretaría General, y el período de ejecución será de cinco años. La PCM cuenta con experiencia en la implementación de préstamos y cooperaciones técnicas financiadas por el Banco.

III. ASPECTOS TÉCNICOS Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 Este proyecto aprovechará la experiencia del Banco en otros proyectos y trabajo analítico¹⁴ que apoyan la modernización de trámites y servicios públicos, el gobierno digital y el fortalecimiento de instituciones de Centro de Gobierno. Entre ellos se destacan: Perú: Programa de Modernización y Descentralización del Estado (1437/OC-PE); Uruguay: Programas de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Uruguay I y II (1970/OC-UR y 2591/OC-UR); Chile: Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (3298/OC-CH) y Panamá: Programa Panamá en Línea (3683/OC-PN), así como los proyectos de cooperación técnica regional para el “Fortalecimiento de las Instituciones de Centro de Gobierno” (ATN/FI-13793-RG y ATN/OC-15629-RG).
- 3.2 A su vez, las actividades de este proyecto se coordinarán y aprovecharán sinergias con los dos proyectos de modernización del estado en preparación en Perú: (i) “Proyecto de Mejora de los Servicios de Registro Civil e Identificación” (PE-L1171), y (ii) el “Programa de Digitalización de Procesos de la Administración de Justicia” (PE-L1230).

IV. RIESGOS AMBIENTALES 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 (OP-703), la operación es categoría “C”.
- 4.2 Para mitigar parte de los riesgos de Gobernabilidad y Fiduciarios identificados (ver anexo) y avanzar en la planificación de la implementación de las actividades más urgentes, se cuenta con una Cooperación Técnica No Reembolsable (ATN/OC-16100-PE) aprobada el 31 de marzo de 2017.
- 4.3 Se utilizarán las políticas de adquisición y de contratación de consultorías del Banco, así como las directrices de gestión financiera del Banco.

V. OTROS TEMAS

¹⁴ Entre ellos: BID (2016) “[Simplificando Vidas](#)” y BID (2016) “[Gobiernos que sirven](#)”.

- 5.1 Financiamiento retroactivo. El Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el Prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo en consultorías individuales y de firmas, hasta por la suma de US\$10 millones (20% del monto propuesto del préstamo), siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil de Proyecto, pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.

VI. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN

- 6.1 Se prevé la distribución del POD al QRR para 1 de junio de 2017, la distribución del Borrador de Propuesta de Préstamo al OPC para el 17 de julio de 2017 y la aprobación de la operación para el 13 de septiembre de 2017. El total de recursos transaccionales necesarios para la preparación se estima en US\$73.974. Asimismo, la preparación del proyecto está siendo apoyada por la Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/OC-16100-PE por US\$300.000 (ver párrafo 4.2). El tiempo de personal requerido para la preparación del préstamo será 1.07 FTE.

CONFIDENCIAL

¹ La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a “Información Deliberativa” contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la “Política de Acceso al Información” del Banco (Documento GN-1831-28).



Safeguard Policy Filter Report

Operation Information

Operation		
PE-L1222 Public Management Strengthening and State Modernization Program		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C	{Not Set}	
Country	Executing Agency	
PERU	{Not Set}	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Institutnl Capacity of State	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Lead Specialist	
MARIANO LAFUENTE	{Not Set}	
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$0	0.000 %
Assessment Date	Author	
28 Feb 2017	florenciac Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	28 Mar 2017	
QRR (Estimated)	23 May 2017	
Board Approval (Estimated)	{Not Set}	
Safeguard Performance Rating		
{Not Set}		
Rationale		
{Not Set}		



Safeguard Policy Filter Report

Potential Safeguard Policy Items

[No potential issues identified]

Safeguard Policy Items Identified

[B.1 Bank Policies \(Access to Information Policy– OP-102\)](#)

The Bank will make the relevant project documents available to the public.

[B.2 Country Laws and Regulations](#)

The operation is expected to be in compliance with laws and regulations of the country regarding specific women's rights, the environment, gender and indigenous peoples (including national obligations established under ratified multilateral environmental agreements).

[B.3 Screening and Classification](#)

The operation (including [associated facilities](#)) is screened and classified according to its potential environmental impacts.

[B.7 Supervision and Compliance](#)

The Bank is expected to monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.

[B.17. Procurement](#)

Suitable safeguard provisions for the procurement of goods and services in Bank financed operations may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.

Recommended Actions

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

[No additional comments]



Safeguard Screening Form

Operation Information

Operation		
PE-L1222 Public Management Strengthening and State Modernization Program		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C	{Not Set}	
Country	Executing Agency	
PERU	{Not Set}	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Institutnl Capacity of State	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Lead Specialist	
MARIANO LAFUENTE	{Not Set}	
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$0	0.000 %
Assessment Date	Author	
28 Feb 2017	florenciac Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	28 Mar 2017	
QRR (Estimated)	23 May 2017	
Board Approval (Estimated)	{Not Set}	
Safeguard Performance Rating		
{Not Set}		
Rationale		
{Not Set}		

Operation Classification Summary

Overriden Rating	Overriden Justification
Comments	



Safeguard Screening Form

Conditions / Recommendations

Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

Disaster Risk Summary

Disaster Risk Level

Disaster / Recommendations

Disaster Summary

Details

Actions

Estrategia Ambiental y Social

- 1.1 El objetivo principal de este programa es contribuir a la mejora del ambiente de negocios y al incremento de la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos provistos por el Estado Peruano. Para alcanzar dicho objetivo se perseguirán los siguientes objetivos específicos: (i) Simplificación y mejora regulatoria para la mejora de servicios; (ii) Mejora e integración de los servicios digitales; y (iii) Mejora de la gestión de la atención a ciudadanos y empresas.
- 1.2 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con las actividades planteadas en esta operación. De acuerdo a la Política de Salvaguardias y Medio Ambiente del Banco (OP-703), la operación ha sido clasificada como de categoría “C”.

Índice de Trabajo Sectorial Realizado y Propuesto

Descripción	Estado de Preparación	Enlaces electrónicos
World Economic Forum (2015-2016), Índice de Competitividad Global	ELABORADO	http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/PER.pdf
Banco Mundial, World Wide Governance Indicators (2016)	ELABORADO	http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home
LAPOP (2014), The Political Culture of Democracy in the Americas, 2014: Democratic Governance across 10 Years of the AmericasBarometer	ELABORADO	http://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2014/AB2014_Comparative_Report_English_V3_revised_011315_W.pdf
Ciudadanos al Día (2013), Atención al Ciudadano en Ministerios 2013, Boletín CAD No. 160, Octubre de 2013	ELABORADO	http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/583-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-160-atenci%C3%B3n-al-ciudadano-en-ministerios-2013.html
Latinobarómetro (2015). Informe 1995-2015	ELABORADO	https://politicagobiapiem.files.wordpress.com/2015/11/latino-batrc3b3metro1.pdf
Contraloría General de la República. “Estudio Mejora regulatoria y simplificación de procedimientos administrativos que afectan la inversión”. Enero 2016	ELABORADO	http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Mejora_regulatoria_web.pdf
OCDE (2016), Peru: Public Governance Review, Paris	ELABORADO	http://www.oecd.org/countries/peru/oecd-public-governance-reviews-peru-9789264265172-en.htm
BID (2016), Simplificando Vidas	ELABORADO	https://publications.iadb.org/handle/11319/7975
BID (2016), Gobiernos que Sirven	ELABORADO	https://publications.iadb.org/handle/11319/7971
American Customer Satisfaction Index (ACSI) (2016) Federal Government Report 2016	ELABORADO	http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2016/acsi-federal-government-report-2016
Naciones Unidas (2016), Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico.	ELABORADO	https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center
PCM - Laboratorio de Innovación Pública	ELABORADO	https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-PE-LON/PE-

+51 (2016), Encuesta a Ciudadanos del Perú		L1222/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-1217346924-2
PCM-ONGEI (2016), Estadísticas de Servicios Públicos	ELABORADO	https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-PE-LON/PE-L1222/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-1217346924-3
PCM (2017), Mejor Atención al Ciudadano (MACs)	ELABORADO	https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-PE-LON/PE-L1222/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-1217346924-4
PCM, Estrategia MACs (2017).	EN PREPARACIÓN	
PCM, Secretaría de Gobierno Digital, Estrategia para la Plataforma de Interoperabilidad del Estado	EN PREPARACIÓN	
PCM, Secretaría de Gestión Pública, Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana	EN PREPARACIÓN	

CONFIDENCIAL

¹ La información contenida en este Anexo es de carácter deliberativo, y por lo tanto confidencial, de conformidad con la excepción relativa a “Información Deliberativa” contemplada en el párrafo 4.1 (g) de la “Política de Acceso al Información” del Banco (Documento GN-1831-28).