

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PERÚ

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE
SOPORTE PARA LA PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS A LOS CIUDADANOS Y
LAS EMPRESAS A NIVEL NACIONAL**

(PE-L1222)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mariano Lafuente (ICS/CPE), Jefe de Equipo; María José Jarquín, Jefe de Equipo Alterna; Gilberto Moncada, Pedro Farias, Alejandro Pareja, Nicolás Dassen, Edgardo Mosqueira, Melissa Gonzalez (IFD/ICS); Alexis Okuma (CAN/CPE); Gabriele del Monte y Andrés Suárez (FMP/CPE); y Pilar Jiménez de Aréchaga (LEG/SGO). El equipo agradece los comentarios de Arturo Munte y Juan Carlos Cortazar (IFD/ICS).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo	10
C. Indicadores Claves de Resultados	12
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	13
A. Instrumentos de Financiamiento	13
B. Riesgos Ambientales y Sociales.....	14
C. Riesgos Fiduciarios	14
D. Otros Riesgos del Proyecto	14
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN	15
A. Resumen de los Arreglos de Implementación.....	15
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados	17

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) – Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
REQUERIDOS	
1.	Plan de Ejecución Plurianual y Plan Operativo Anual
2.	Plan de Monitoreo y Evaluación
3.	Plan de Adquisiciones
OPCIONALES	
1.	Análisis Económico
	1.A. Informe
	1.B. Hoja de Cálculo
2.	Presupuesto Detallado
3.	Borrador del Manual Operativo del Proyecto (MOP)
4.	Análisis de Capacidad Institucional del Organismo Ejecutor
5.	Estudio de Preinversión del Proyecto
6.	Decreto Legislativo No. 1246 que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa
7.	Decreto Legislativo No. 1310 que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa
8.	Decreto Supremo No. 022-2017-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
9.	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)

ABREVIATURAS	
ACR	Análisis de Calidad Regulatoria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
MAC	Modelo de Atención Ciudadana
MOP	Manual Operativo del Proyecto
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCGIS	Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial
OE	Organismo Ejecutor
ONGEI	Oficina Nacional de Gobierno Electrónico
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIB	Producto Interno Bruto
PIDE	Plataforma de Interoperabilidad del Estado
RIA	Análisis de Impacto Regulatorio, por sus siglas en inglés
SD	Secretaría de Descentralización
SDT	Secretaría de Demarcación Territorial
SeGDi	Secretaría de Gobierno Digital
SGP	Secretaría de Gestión Pública
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto

RESUMEN DEL PROYECTO
PERÚ
PROYECTO DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE PARA LA PROVISIÓN DE
LOS SERVICIOS A LOS CIUDADANOS Y LAS EMPRESAS A NIVEL NACIONAL
(PE-L1222)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República del Perú			Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a)	
			Plazo de amortización:	13 años
Organismo Ejecutor (OE): Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	12 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (CO):	50.000.000	82,06	Comisión de crédito:	(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
Local:	10.927.984	17,94	Vida Promedio Ponderada (VPP original):	12,5 años ^(d)
			Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Total:	60.927.984	100		
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto/descripción: El objetivo general del proyecto es mejorar y ampliar los servicios de soporte para la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, reduciendo los costos de transacción. Esto contribuirá al incremento de la satisfacción de los ciudadanos y a la mejora del clima de negocios. Los objetivos específicos son: (i) simplificación, estandarización y mejora regulatoria; (ii) mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad de las entidades del Estado; (iii) mejora de la gestión en la atención a ciudadanos y empresas; y (iv) mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: Será condición contractual especial previa al primer desembolso que la PCM presente, a satisfacción del Banco, evidencia, de: (i) que se ha creado la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y contratado su personal clave, de conformidad con los perfiles y requerimientos acordados con el Banco, compuesto, como mínimo, por el Coordinador de la UEP, un coordinador administrativo, un especialista en planificación y presupuesto, un especialista contable, y un especialista en adquisiciones; y (ii) que haya entrado en vigencia el MOP en los términos y condiciones previamente acordados con el Banco (ver ¶3.8).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos ^(e) :	SI	<input type="checkbox"/>	PI	<input type="checkbox"/>
			EI	<input type="checkbox"/>
Temas Transversales ^(f) :	GD	<input checked="" type="checkbox"/>	CC	<input checked="" type="checkbox"/>
			IC	<input checked="" type="checkbox"/>

(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

(d) La VPP se estima en 12,5 años asumiendo firma del contrato en diciembre de 2017. La VPP se completará a la fecha de firma del contrato

(e) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

(f) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 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 (2016-2017), 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.
- 1.2 El nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos en todos los niveles es bajo. Según una encuesta de 2013, sólo el 51% de los ciudadanos estaba satisfecho o muy satisfecho con la atención a nivel nacional³. 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, sólo el 8% de los ciudadanos peruanos reportaba utilizar internet para hacer trámites⁴. Estos datos son consistentes con la percepción de la gestión pública que reporta el Índice de Competitividad Regional (Incore 2017), en que sólo 32,8% de la población adulta, a nivel nacional, considera que la gestión pública es buena o muy buena; y 14 de las 24 regiones registran un porcentaje inferior⁵.
- 1.3 **Problema y causas.** El principal problema que el proyecto ha identificado, y que contribuirá a resolver, son los altos costos de transacción, en tiempos y recursos, que los usuarios (ciudadanos y empresas) deben enfrentar para acceder a los servicios públicos transaccionales, tanto a nivel nacional como regional y local, lo que incide en una baja satisfacción de los usuarios respecto de los servicios brindados por el Estado y un ambiente de negocios que perjudica la competitividad del país. Este problema se explica, en parte, por cuatro causas: (i) complejidad de

¹ Fuente: [World Economic Forum \(2016-2017\)](#). Perú se ubicaba en el puesto 106, de 138, en el pilar "Instituciones"; y 19% de los entrevistados indicó que la ineficiencia de la burocracia gubernamental era el principal obstáculo para hacer negocios en el país; seguido de políticas laborales restrictivas y corrupción.

² Perú se ubicaba en el percentil 44, por debajo del percentil que ocupan países de América Latina y el Caribe ya miembros de OCDE, como es el caso de Chile (percentil 83) y México (percentil 62) y de Colombia (percentil 52) en proceso similar al de Perú ante OCDE. También se ubica por debajo del promedio de América Latina y el Caribe en el percentil 53 y el de la OCDE en 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 la formulación e implementación de políticas a través de encuestas realizadas a ciudadanos, empresas y expertos.

³ Fuente: Ciudadanos al Día. "[Atención al Ciudadano en Ministerios 2013](#)", 2013.

⁴ Fuente: Latinobarómetro 2015. En Latinoamérica en promedio era 10% y en Uruguay era 22%. 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 (casi 3 veces más en Uruguay).

⁵ Fuente: Instituto Peruano de Economía. "[Índice de Competitividad Regional](#)", 2017. En regiones como Ica, Tumbes y Huánuco, este porcentaje baja a 20,1%, 20,8% y 25,5% respectivamente.

procedimientos administrativos; (ii) fuertes retrasos tecnológicos; (iii) atención deficiente a ciudadanos y empresas por canal presencial; y (iv) limitada capacidad institucional para planificar, coordinar y supervisar horizontal y verticalmente la implementación de políticas relacionadas a la entrega de servicios.

- 1.4 **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 por recursos que no fueron correctamente dimensionados, favorece la discrecionalidad y las oportunidades de corrupción, y eleva los costos de transacción para ciudadanos y empresas. Este excesivo número de normas y su alto nivel de heterogeneidad, que se replica a nivel subnacional, explica en parte que Perú se ubique en el puesto 134 de un total de 138 países evaluados en el Indicador de Sobrecarga Regulatoria del Índice de Competitividad Global 2016-2017 del Foro Económico Mundial.
- 1.5 **Fuertes retrasos tecnológicos.** El bajo grado de digitalización de documentos⁷ y de procesos administrativos⁸, la muy débil interoperabilidad entre instituciones públicas, y la gestión de la información con tecnologías obsoletas que no permiten procesarla en forma ordenada y controlada ni la prestación de servicios no presenciales⁹, ha llevado a mayores costos internos del gobierno, así como en mayores costos de transacción para ciudadanos y empresas en sus interacciones con el Estado. Esto se explica, en gran parte, por dos causas: (i) la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE), creada en 2011¹⁰ como plataforma tecnológica para la implementación de servicios públicos en medios electrónicos y el intercambio electrónico de datos entre entidades del Estado, presenta tanto una insuficiente capacidad de procesamiento como del esquema de ciberseguridad necesario para procesar el volumen de transacciones a que obliga la nueva normativa¹¹; y (ii) la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico (ONGEI), ente rector hasta comienzos de 2017 cuando se crea la Secretaría de Gobierno Digital (SeGDi), carecía del liderazgo institucional y de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para ejercer plenamente sus funciones, que incluye la supervisión de proyectos de gobierno digital en todo el sector público, entre otras¹². Como consecuencia, Perú ha venido empeorando su ranking en el

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

⁷ Sólo uno de cada cinco peruanos tiene su partida de nacimiento digital. Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

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

⁹ Ver Nemeth, H. y Castro, F, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y SeGDi, “Diagnóstico y estrategia de la PIDE”, 2017.

¹⁰ Decreto Supremo No. 083-2011-PCM.

¹¹ La obligatoriedad para las entidades de operar a través de la PIDE, iniciada por el [Decreto Legislativo No. 1246](#), implicará pasar de los 6 millones de transacciones anuales a 55 millones. Ver Nemeth y Castro (2017).

¹² Fuente: OCDE, Perú: *Public Governance Review*, 2016. Desde marzo de 2017 la SeGDi 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, además de haberse reforzado con una mayor dotación de personal profesional.

índice de gobierno electrónico de las Naciones Unidas de forma progresiva, del puesto 53 en 2004 al puesto 81 en 2016¹³.

- 1.6 **Atención deficiente a ciudadanos y empresas.** La oferta de servicios transaccionales presenciales, se da mayoritariamente de forma fragmentada, por medio de una gran cantidad de puntos de atención manejados por las 92 entidades de los Poderes Ejecutivo y Judicial, y Organismos Constitucionales Autónomos que brindan estos servicios; lo cual aumenta sus costos operativos, y dificulta el acceso a servicios y la adopción de instrumentos gerenciales que aseguren 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 cuatro centros Modelo de Atención Ciudadana (MAC) y sólo uno en el interior (Piura). Estos grandes centros de servicios públicos proponen una visión del Estado al servicio del ciudadano, a través de ofrecer varios servicios públicos en un solo lugar de fácil acceso, con horario ampliado de lunes a domingos y feriados, y buscan reducir tiempos de espera y de atención y ahorrar tiempo y costos por traslados¹⁴. Los MAC cuentan con una muy buena aceptación¹⁵. Sin embargo, no forman parte de una estrategia unificada multicanal (no tienen ventanilla única y 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 se cuenta con una estrategia de expansión, y existen limitados mecanismos para gestionar su calidad. Por otra parte, los servicios digitales son muy limitados, con una gran cantidad de páginas web institucionales de diferentes formatos que suelen ofrecer información sobre trámites en la institución específica, pero que, en la gran mayoría de los casos, no cuentan con la posibilidad de realizar transacciones en línea, ni ofrecen una oferta unificada al ciudadano.
- 1.7 **Limitada capacidad institucional para planificar y coordinar, horizontal y verticalmente, la implementación de políticas relacionadas a la entrega de servicios.** La implementación de muchas políticas públicas orientadas a prestar servicios a los ciudadanos requiere de intervenciones de diversos niveles de gobierno, tanto por la necesidad de participación de diferentes sectores del Poder Ejecutivo, como de éstos conjuntamente con gobiernos regionales y municipalidades. La asignación de funciones de producción de servicios a diferentes niveles de gobierno es producto del proceso de descentralización, que en los últimos 15 años transfirió funciones y recursos a los gobiernos subnacionales siguiendo el principio de subsidiariedad. Estas reformas enfrentan

¹³ Fuente: Naciones Unidas. "[Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico](#)", 2016.

¹⁴ Los peruanos demoran una hora y 45 minutos en promedio cada vez que realizan una gestión en una entidad pública (Diagnóstico del Perfil de Proyecto para Invierte.pe, en proceso, se prevé culmine el 15 de septiembre, 2017).

¹⁵ Los Centros MACs 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 (equivalentes a 48 millones de dólares estadounidenses) por la reducción de los tiempos de atención y gastos en transporte. Su nivel de satisfacción en 2016 fue de 86%. Fuente: SGP. Para mayor información ver: Priale, M. (2017), Perfil de Proyecto: "Mejoramiento y ampliación de los servicios de soporte para la gestión de los servicios a ciudadanos y empresas a nivel nacional".

retos importantes relacionados con la planificación y coordinación de funciones para la adecuada prestación de servicios a los ciudadanos¹⁶ incluyendo:

- (a) información incompleta y con diferente nomenclatura sobre las características de los territorios, que no permiten establecer estándares de prestación de servicios en función al tamaño de la población y a las características del territorio¹⁷;
- (b) insuficiente información de los servicios en el territorio, lo que no permite conocer la distribución, tipo, calidad y frecuencia de los servicios existentes y su infraestructura de soporte disponible dentro de cada territorio, así como identificar la brecha pendiente de atención¹⁸; y
- (c) debilidad de los mecanismos del Centro de Gobierno¹⁹ para la coordinación horizontal y vertical, que permita mejorar la producción de los diferentes insumos requeridos para prestar servicios – a mediados de 2016 Perú presentaba uno de los niveles más bajos del mundo en coordinación interinstitucional en una encuesta global sobre instituciones, con casi un tercio del puntaje promedio regional de América Latina y el Caribe y de los países de la OCDE²⁰.

- 1.8 Las diversas instituciones responsables de proveer servicios de soporte para la prestación de servicios transaccionales en todos los niveles de gobierno tienen una capacidad insuficiente para asegurar la cohesión de la acción del Estado. Un reciente reporte de la OCDE sobre Perú confirma la necesidad de fortalecer las funciones de planeamiento y coordinación desde el Centro de Gobierno con herramientas que permitan producir y recolectar información confiable sobre las características del territorio, así como fortalecer la capacidad de los gobiernos subnacionales en la implementación de políticas y prestación de servicios mediante la creación de agencias de desarrollo regional, y medidas para ordenar la creación de nuevas entidades territoriales y para prevenir los conflictos que pueden originarse en problemas de coordinación y planeación²¹. En Perú esta coordinación es muy débil²².

¹⁶ OCDE. *Territorial Reviews: Peru*. 2016. Páginas 7, 14.

¹⁷ OCDE (2016). Páginas 2, 3, 5.

¹⁸ Perú era uno de los países de América Latina y el Caribe con menor puntuación en la categoría de visión estratégica de planificación territorial de acuerdo al [Institutional Profiles Database \(2016\)](#), Dirección General del Tesoro, Gobierno de Francia. Perú tenía un índice de 1 punto sobre 4 posibles. El promedio América Latina y el Caribe excluyendo a Perú (18 países) era 2,1.

¹⁹ Las instituciones de Centro de Gobierno apoyan directamente al jefe del Ejecutivo (presidente o primer ministro). No prestan servicios directamente ni se centran en un área específica de política pública; llevan a cabo funciones de coordinación, de monitoreo y transversales para todo el gobierno (Fuente: Alessandro, M., M. Lafuente y C. Santiso, *Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos*, BID, Washington, D.C).

²⁰ Fuente: Dirección General del Tesoro, Gobierno de Francia. [Institutional Profiles Database, 2016](#). Perú tenía un índice de 1 punto sobre 4 posibles. El promedio América Latina y el Caribe excluyendo a Perú (18 países) era 2,9.

²¹ OCDE (2016).

²² OCDE. *Multi-dimensional Review of Peru. Volume 1 Initial Assessment*. 2015. Página 170.

- 1.9 **Justificación.** Consciente de esta problemática, reconocida en el Plan de Gobierno 2016-2021²³ y para la cual define una “Propuesta para un país gobernado con eficiencia, profesionalismo y transparencia” que incluye el afianzar la coordinación ejecutiva, simplificar trámites y realizar mejoras tecnológicas para mejorar la atención al ciudadano, entre otros, el Gobierno de Perú ha avanzado con importantes reformas legales en esa dirección. En noviembre de 2016 se publicó el [Decreto Legislativo No. 1246](#) “Que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa”, obligando la interoperabilidad de las entidades de la Administración Pública para que, de forma gratuita, pongan a disposición y permitan el acceso o suministren información o bases de datos que cada una administre para la tramitación de procedimientos administrativos y actos de gestión interna, en beneficio del ciudadano. En diciembre de 2016 se publicó el [Decreto Legislativo No. 1310](#) “Que aprueba medidas adicionales de simplificación administrativa”, determinando que “todas las disposiciones normativas” que establezcan procedimientos administrativos deben ser sometidas a un “Análisis de Calidad Regulatoria”; y todas aquellas disposiciones que no sean ratificadas explícitamente con posterioridad a dicho análisis quedarán automáticamente derogadas en un plazo de tres años. Para aquellas disposiciones vigentes al momento de la publicación del Decreto Legislativo, el plazo límite será el 31 de diciembre 2018. Por último, en febrero de 2017, se publicó el [Decreto Supremo No. 022-2017-Presidencia del Consejo de Ministros \(PCM\)](#) que “aprueba el Reglamento de Organización y Funciones” de la PCM con el fin de mejorar la capacidad de ésta para coordinar políticas nacionales y establecer mayor articulación territorial, entre otros. Es en este marco de reformas que el Gobierno de Perú ha solicitado el apoyo del Banco para ello mediante la propuesta que se presenta.
- 1.10 El análisis antes anotado y las acciones adelantadas por el gobierno indican la existencia de una importante oportunidad para contribuir a mejorar el clima de negocios y la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el estado peruano, interviniendo sobre los cuatro factores causales analizados. Este análisis y la estrategia de intervención propuesta a continuación están de conformidad con los estudios recientes y proyectos implementados por el Banco, así como con las buenas prácticas internacionales y lecciones aprendidas recogidas en la literatura y por la OCDE.
- 1.11 En primer lugar, los programas de simplificación administrativa han contribuido a la reducción significativa de los costos regulatorios impuestos a ciudadanos y emprendedores. Entre 2007 y 2009, la Unión Europea implementó un amplio programa cuyos resultados estima en una reducción de costos administrativos equivalentes a 0,95% del Producto Interno Bruto (PIB). En México, la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, estimó en 2012 que su estrategia de simplificación permitió liberar recursos económicos por el orden del 1,2% del PIB²⁴.

²³ El Plan reconoce la subsistencia de problemas que obstruyen la modernización del Estado, destacando entre los más urgentes a atender: la falta de liderazgo, coordinación y seguimiento de políticas prioritarias de gobierno; complejidad administrativa que burocratiza procesos, genera duplicidades, trámites engorrosos y sobrecostos al ciudadano, además de fomentar corrupción; y desordenada implementación de la descentralización; entre otros. Ver <https://www.presidencia.gob.pe/plan-de-gobierno>.

²⁴ Ver: BID. “[Gobiernos que Sirven](#)”, 2016.

- 1.12 En segundo lugar, estudios empíricos recientes demuestran que el gobierno digital contribuye a una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios públicos²⁵. Además, la modernización de trámites apalancada en soluciones digitales tiene el potencial de bajar costos para ciudadanos, empresas y gobierno. Un estudio de la *Society for Information Technology Management* sobre el sector público del Reino Unido (2012), indica que el costo estimado para el gobierno de una transacción cara a cara con el ciudadano es de US\$13,84, por vía telefónica de US\$4,54 y a través del web de US\$0,24²⁶. En España, el gobierno reportó al Congreso a principios de 2014 que el 74% de los 465 millones de trámites que los ciudadanos españoles realizan anualmente con el gobierno central se iniciaron electrónicamente, lo cual ahorró US\$3.125 millones a ciudadanos y empresas y US\$78 millones a la administración pública sólo en 2013. Cada incremento del 1% en el uso de los servicios en línea estima un ahorro de US\$340 millones para los ciudadanos y empresas, y de US\$40 millones para la administración pública²⁷.
- 1.13 En tercer lugar, con respecto a mejoras en la gestión de la calidad de atención, el programa multiservicio y multicanal Chile-Atiende reportaba un ahorro de 2,2 millones de horas de trabajo no perdidas y 4,2 millones de desplazamientos ahorrados a los ciudadanos a través de la mejora de la atención de los canales presencial (oferta de múltiples servicios en un mismo espacio físico y ampliación del acceso a servicios), telefónico y web (reduciendo el número de visitas presenciales), lo que representaba más de US\$18 millones en reducción de costos de transacción para ciudadanos entre marzo de 2012 y marzo de 2014²⁸. Otros modelos exitosos previos, y que siguen vigentes, incluyen al Servicio de Atención al Ciudadano del Estado de Bahía en Brasil (que registró una satisfacción de sus usuarios de 93,9% en 2005) y a los Supermercados de Servicios Públicos en Bogotá, Colombia (93% de satisfacción en 2007).
- 1.14 Finalmente, en lo que se refiere a la implementación de políticas multisectoriales y territoriales, la literatura²⁹ reconoce, por una parte, el papel fundamental, de facilitador y coordinador que juegan las instituciones de Centro de Gobierno como la PCM para el cumplimiento de las políticas prioritarias de gobierno. Los países de la OCDE han venido fortaleciendo durante los últimos 15 años el Centro de Gobierno con un enfoque mayor en la colaboración entre las instituciones públicas y una entrega de servicios integrada entre todas las instituciones responsables de su producción³⁰. Diversos académicos sostienen que esta es una confirmación de la hipótesis de la teoría de la organización de que la especialización y diferenciación de funciones incrementa la necesidad de coordinación³¹. Al coordinar y actuar como intermediador de soluciones,

²⁵ Ver: BID. "[Simplificando Vidas](#)", 2016, y *American Customer Satisfaction Index*, "[Federal Government Report](#)", 2016.

²⁶ Accenture, "[Digital Government](#)", 2014.

²⁷ [Grado de avance de la implantación de la administración electrónica en la Administración General del Estado](#). Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Junio 2013. Páginas 5 y 87. Cifras originales en Euros. Tipo de cambio US\$1 = 0.88€.

²⁸ Área de Estudios. Unidad de Modernización y Gobierno Digital. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, [Estimación de ahorros ciudadanos de la red Chile-Atiende](#), 2014.

²⁹ BID, "[The Role of the Center of Government: A Literature Review](#)", 2013.

³⁰ Bouckaert, B., Peters, G. y Verhoest, K. "[The Coordination of Public Sector Organizations – Shifting patterns of public management](#)". Palgrave Macmillan – *Public Sector Organizations*. London, 2010.

³¹ Bouckaert, et al (2010).

convocando a los ministerios y agencias relevantes para la toma de decisiones de política y llevando a cabo un monitoreo constante, ha sido un factor fundamental en el logro de objetivos clave para los ciudadanos en otros países. En Pernambuco (Brasil), el fortalecimiento del Centro de Gobierno ha contribuido a reducir la tasa de homicidios en 27%, las muertes por causas prevenibles en 8% y la deserción escolar a nivel secundario hasta ser el Estado con mejor desempeño en ese país³². En Chile, este modelo ha ayudado a reducir la tasa de victimización en 28% entre 2010 y 2013, entre otros logros³³.

- 1.15 **Experiencia del Banco en el país y en el sector.** El Banco ha acompañado estrechamente en el fortalecimiento de la capacidad institucional de la administración pública peruana a lo largo de los últimos años; orientando su apoyo financiero hacia áreas estratégicas en las que ha podido agregar valor por su conocimiento y capacidad técnica. Este apoyo se ha plasmado en préstamos en temas de modernización y descentralización del Estado (1437/OC-PE); mejoramiento del sistema nacional de control (1591/OC-PE y 2969/OC-PE, este último en ejecución); modernización del sistema nacional de justicia (2534/OC-PE, en ejecución); mejoramiento de servicio de información de planillas del sector público (2991/OC-PE, en ejecución); modernización del sistema de administración financiera pública -SIAF (2445/OC-PE, en ejecución); y reducción de costos de transacción para servicios de registro civil e identidad (4297/OC-PE, en proceso de elegibilidad). El Banco también ha facilitado cooperaciones técnicas no reembolsables para mejorar el acceso a los servicios de registro civil e identificación de la población vulnerable en Huancavelica (ATN/OC-12005-PE) y en Cajamarca (ATN/CR-15223-PE, en ejecución); la calidad de la información estadística de la criminalidad (ATN/OC-14631-PE, en ejecución); la asignación de recursos presupuestales en la Municipalidad de Trujillo (ATN/OC-13361-PE); y la implementación de la gestión basada en resultados (ATN/OC-11682-PE y ATN/OC-11202-PE).
- 1.16 A nivel regional, el Banco cuenta con una sólida experiencia en el apoyo a procesos de modernización de trámites y servicios públicos, el gobierno digital y el fortalecimiento de instituciones de Centro de Gobierno; tanto a nivel bilateral, con operaciones de préstamo y de cooperación técnica, como con iniciativas regionales y productos de conocimiento³⁴. Entre las operaciones destacan: Programas de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico I y II y el Programa de Mejora de Servicios Públicos y de la interacción Estado-Ciudadano en Uruguay (1970/OC-UR, 2591/OC-UR y 3625/OC-UR); el Programa de Mejoramiento de la Calidad de Servicios Públicos en Ecuador (3073/OC-EC); el Programa de Apoyo a la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano en Colombia (3154/OC-CO); el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano en Chile (3298/OC-CH); y el Programa Panamá en Línea (3683/OC-PN); así como los proyectos de cooperación técnica regional y de apoyo a países para el “Fortalecimiento de las Instituciones de Centro de Gobierno” (ATN/FI-13793-RG y ATN/OC-15629-RG) y de Laboratorios de Innovación Pública en Uruguay “Laboratorio de Innovación en Gobierno Abierto”

³² Fuente: Xavier (2015), Presentación en seminario “Americas Delivery Leaders”, Washington, D.C.

³³ Fuente: Dumas, Lafuente y Parrado (2013), [El fortalecimiento del Centro de Gobierno para Resultados en Chile](#), BID, Washington, D.C.

³⁴ Entre ellos: BID “[Simplificando Vidas](#)”, 2016. BID “[Gobiernos que sirven](#)”, 2016 y BID “[Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe](#)”, 2014.

(ATN/AA-15240-UR) y de “Apoyo a la Innovación en Gobierno Abierto” (ATN/OC-15775-RG).

- 1.17 **Lecciones aprendidas.** Esta operación recoge las lecciones aprendidas (ver informe de terminación del proyecto) del “Programa de Modernización y Descentralización del Estado” (1437/OC-PE) y que se resumen a continuación: (i) en intervenciones con diversas entidades involucradas es necesario realizar un análisis institucional detallado y que el esquema de ejecución contemple funciones de coordinación vinculadas a un alto funcionario con posición organizacional igual o superior a los involucrados en la ejecución; (ii) en proyectos de esta índole, el período de ejecución y desembolso debe establecerse considerando la complejidad del mismo; (iii) es recomendable mantener al sistema de inversión pública del país involucrado en la preparación del proyecto; y (iv) el esquema de monitoreo y evaluación debe estar operando antes del inicio del proyecto o poco después del inicio.
- 1.18 **Alineación estratégica.** El proyecto es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea con las áreas transversales de: (i) Capacidad Institucional y Estado de Derecho por medio del apoyo al índice de efectividad gubernamental; (ii) Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental por medio del indicador de resultados de la Matriz de Resultados referido a la reducción anual promedio de costos de transacción para obtención de servicios públicos, a partir de su contribución a la mejora de los indicadores de emisiones de gases de efecto invernadero: aproximadamente el 2.9% de los recursos de la operación se invierten en actividades de mitigación al cambio climático, según la [metodología conjunta de los BMD de estimación de financiamiento climático](#). Estos recursos contribuyen a la meta del Grupo BID de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático a un 30% de todas las aprobaciones de operaciones a fin de año 2020³⁵; y (iii) Igualdad de Género y Diversidad, por medio del indicador de producto en Matriz de Resultados referido a proyecto de innovación que desarrollan propuestas de soluciones para mejora de servicios al ciudadano, teniendo en cuenta criterios de género en la formulación de al menos uno de estos. Esto último en consistencia con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-3); especialmente en lo referido a la Dimensión 4 acerca de acceso a servicios públicos de calidad para mujeres de ingresos bajos respectivamente. Adicionalmente, el proyecto contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), mediante agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos. Asimismo, está en línea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2). Finalmente, la operación está alineada con el objetivo estratégico de mejorar la gestión pública, definido en la Estrategia del Grupo BID con Perú (2017-2021) (GN-2889). La operación está incluida en el Informe sobre el Programa de Operaciones 2017 (GN-2884).

³⁵ La reducción de costos de transacción para ciudadanos y empresas relacionados a la provisión de servicios públicos se basa parcialmente en una reducción de desplazamientos, lo que contribuirá a una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por transporte.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.19 El objetivo general del proyecto es mejorar y ampliar los servicios de soporte para la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, reduciendo los costos de transacción. Esto contribuirá al incremento de la satisfacción de los ciudadanos y a la mejora del clima de negocios. Los objetivos específicos son: (i) simplificación, estandarización y mejora regulatoria; (ii) mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad de las entidades del Estado; (iii) mejora de la gestión en la atención a ciudadanos y empresas; y (iv) mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios. Para ello, esta operación se estructura en cuatro componentes que se describen a continuación.
- 1.20 **Componente 1. Simplificación, estandarización y mejora regulatoria (US\$8,5 millones).** Este componente tiene por objetivo la mejora de la calidad regulatoria, la simplificación y la estandarización de procedimientos administrativos a nivel nacional y subnacional para beneficiar a ciudadanos y empresas. Con este fin, se financiarán actividades en las siguientes líneas de acción: (i) mejora de las capacidades para la mejora regulatoria de procedimientos y normas, incluyendo, entre otros, mejorar la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio (“RIA” por sus siglas en inglés) a las normas, y el Análisis de Calidad Regulatoria (ACR) a los procedimientos administrativos; (ii) estandarización de procedimientos administrativos a nivel subnacional, incluyendo la aplicación de la metodología de costo estándar; y (iii) revisión y actualización del Sistema Único de Trámites³⁶ como registro nacional de trámites y servicios prestados en exclusividad, interconectado con la PIDE y con el aplicativo del ACR.
- 1.21 **Componente 2. Mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad en las entidades del Estado (US\$14,5 millones).** Este componente tiene por objetivo promover la interoperabilidad efectiva entre bases de datos del Estado para apoyar una mejora y ampliación de la oferta de servicios digitales a ciudadanos y empresas. Con este fin, se financiarán actividades en las siguientes líneas de acción: (i) mejora y ampliación de capacidades de interoperabilidad técnica a través del fortalecimiento de la PIDE, actualizando el equipamiento y software; (ii) ampliación de capacidades de interoperabilidad organizacional de la PIDE, desarrollando herramientas para su gestión, la integración de servicios complejos³⁷ y metodologías para su estandarización; (iii) integración de bases de datos de ciudadanos a través de la implementación de la Carpeta Ciudadana³⁸, la integración de información de los canales de atención al ciudadano y la creación de un Registro Nacional Único; (iv) digitalización de documentación institucional prioritaria, incluyendo su organización, descripción y selección previa, y la mejora del sistema gestor de archivos; y (v) la mejora de la seguridad de la información, mediante la implementación del centro de ciberseguridad y mejoras en la regulación y estándares de ciberseguridad.

³⁶ Herramienta informática diseñada para la elaboración, simplificación y estandarización del Texto Único de Procedimientos Administrativos, que es el repositorio oficial de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad por las entidades de la Administración Pública. Para más información ver [Diagnóstico del Perfil de Proyecto para invierte.pe](#).

³⁷ Entre ellos, la Historia Clínica Electrónica y el Sistema de Trámites Documentario.

³⁸ Mecanismo por el cual cada ciudadano tendrá acceso a un repositorio individual con sus documentos oficiales y los servicios de domicilio y notificación electrónicos.

- 1.22 **Componente 3. Mejora de la gestión de la atención a ciudadanos y empresas (US\$24,4 millones).** Este componente tiene por objetivo mejorar la gestión en la atención de los servicios públicos. Con este fin, se financiarán actividades en las siguientes líneas de acción: (i) implementación de la estrategia para mejorar la Calidad de la Atención al Ciudadano, que incluye el diseño e implementación de mecanismos de gestión de la calidad de los servicios, definición de estándares de atención al público y el diseño de un programa de incentivos; (ii) mejora de los MAC y ampliación de su cobertura, a partir de: (a) estudios para dimensionar demanda que informen sobre la necesidad, localización, y oferta de trámites³⁹ de cada nuevo MAC; (b) desarrollo de herramientas de gestión para MAC; (c) la habilitación física y de equipamiento de MAC emblemáticos⁴⁰; y (d) diseño e implementación de un modelo de supervisión central de los MAC; (iii) mejora de la atención mediante los portales del Estado, incluyendo la mejora de su infraestructura tecnológica y para el portal gob.pe asistencia técnica en la digitalización de servicios priorizados; (iv) generación de capacidades para la innovación para la mejora de la gestión pública⁴¹; y (v) mejora de los procesos de gestión interna para la atención a ciudadanos.
- 1.23 **Componente 4. Mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios públicos (US\$8,7 millones).** Las actividades de este componente fortalecerán las funciones de planificación y coordinación de los servicios de soporte y de la planificación de los servicios públicos, a través de la mejor articulación multisectorial e intergubernamental, la mejor capacidad de gestión de conflictos y la disponibilidad de mejores instrumentos para la gestión territorial. Con este fin, se financiarán actividades en las siguientes líneas de acción. (i) en lo que hace a la mejora de la articulación multisectorial e intergubernamental se financiarán actividades para: (a) gestionar adecuadamente el cumplimiento para las políticas prioritarias del gobierno⁴²; (b) la mejora de los

³⁹ Los MAC, a septiembre de 2017, ofrecían trámites para personas incluyendo: inscripción, expedición y duplicado del documento nacional de identidad y de la partida de nacimiento, emisión del pasaporte, certificados de antecedentes penales y policiales, legalización de documentos expedidos en el extranjero, inscripción en el seguro de salud EsSalud y expedición del récord de conductor, entre otros. Los trámites para empresas incluían únicamente la constitución de una empresa. El proyecto espera ampliar la oferta de trámites disponibles de acuerdo a estudios de demanda a ser realizados.

⁴⁰ Entiéndase por habilitación el acondicionamiento y equipamiento de espacios ya existentes. Se prevé que los MAC a financiarse con el proyecto estarán en las siguientes ciudades: Iquitos, Juliaca, Tarapoto, Huánuco, Ayacucho, Cerro de Pasco, Puerto Maldonado, Moquegua, Bagua Grande, Abancay; y Huancavelica. Los criterios de selección utilizados para su selección fueron: localización estratégica; mayor nivel de pobreza del departamento al que pertenece la ciudad; menor inversión comercial a gran escala; menores oportunidades para financiarse por obras por impuestos; y ciudades que atraen por su articulación.

⁴¹ Para lo cual se redactará un manual de innovación centrada en el ciudadano; se proveerá asistencia técnica a entidades públicas para desarrollar proyectos de innovación, uno de las cuales estará enfocada en mejora de servicios pro-género; se organizarán concursos en innovación abierta; y se sistematizará la experiencia de innovación centrada en el ciudadano.

⁴² También conocido como modelo de gestión de “*delivery*”, consiste en “una unidad de bajo perfil con el mandato de utilizar la autoridad del Primer Ministro y el Consejo de Ministros para desarrollar rutinas que se enfoquen en mejorar resultados medidos en cuanto a su impacto para los ciudadanos, en un número limitado de áreas prioritarias; desbloquear obstáculos cuando el monitoreo indica que no se está avanzando según lo planificado (apoyar a ministerios a superar desafíos de cumplimiento); y construir capacidad y una mejor comprensión en los ministerios, fortaleciendo a los distintos actores y sus sistemas y procesos”. Fuente: Shostak (2017), “*International Lessons from the Implementation of Delivery Units*”, presentación en la Sexta Reunión Anual de Gobernadores de los países del Caribe, BID.

mecanismos de coordinación de políticas multi-sectoriales⁴³; y (c) el diseño de la organización, tipologías y herramientas de evaluación para agencias de desarrollo regional; (ii) en lo que hace a la mejora de la capacidad de gestión de conflictos para que no afecten la provisión de servicios, se financiará el desarrollo y uso de herramientas⁴⁴ para el manejo de conflictos; y (iii) Finalmente, en lo que hace a mejoras en la gestión territorial para facilitar las decisiones de planificación se financiará: (a) la mejora y ampliación de la Infraestructura Nacional de Datos Espaciales⁴⁵ y protocolos para el intercambio de datos espaciales estandarizados; y (b) la actualización de Registros Territoriales para planificación⁴⁶.

- 1.24 **Complementariedad y sinergias con otros proyectos en el Perú para la mejora de la interoperabilidad del Estado.** Las actividades de este proyecto se coordinarán con el “Proyecto de Mejora de los Servicios de Registro Civil e Identificación” (4297/OC-PE), así como con los programas en preparación de “Digitalización de Procesos de la Administración de Justicia” (PE-L1230) y de “Fortalecimiento de la Inversión Pública” (PE-L1231), entre otros. Entre las sinergias esperadas, la PIDE proveerá la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar la interoperabilidad entre las distintas instituciones públicas (por ejemplo, para que RENIEC pueda compartir información sobre datos de identidad de forma segura con todas las demás entidades del Estado). Este proyecto también proveerá mejoras de ciberseguridad que beneficiarán a todo el sector público peruano. La SeGDi ya se encuentra liderando mesas de trabajo de identidad digital y Carpeta Ciudadana (entre otras), con participación de RENIEC, y se espera que los esfuerzos de coordinación en todos los ámbitos de gobierno digital se continúen fortaleciendo con la consolidación de la SeGDi como ente rector.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.25 Para medir el impacto y los resultados de intervenciones a ser financiadas por el proyecto, se utilizará la Matriz de Resultados (Anexo II). Estos resultados serán monitoreados y evaluados de común acuerdo con el prestatario. Para medir el impacto se utilizarán dos indicadores: (i) el nivel de percepción que la ineficiencia de la burocracia gubernamental es el principal factor problemático para hacer negocios, a cuya reducción contribuiría el proyecto; y (ii) el incremento en el nivel de satisfacción de los usuarios del interior del país con los servicios públicos transaccionales. Los resultados esperados son la reducción de costos de transacción entre instituciones públicas por mejorar el intercambio de información; y para ciudadanos y empresas, relacionados a la provisión de servicios públicos por canal presencial y virtual. Si bien se aprecia una tendencia positiva en los indicadores de resultado para los últimos años, el proyecto contribuirá a la aceleración de dicha tendencia. La reducción de los costos de transacción para ciudadanos se basa parcialmente en una reducción de desplazamientos, lo que a

⁴³ De conformidad con el análisis y propuestas incluidas en el estudio de gobernanza de la OCDE (2016).

⁴⁴ Incluyendo un sistema de información (tablero de control), protocolos, y estándares.

⁴⁵ Esta incluye la plataforma [GeolDEP 2.0](#), portal de información de datos espaciales del Perú; y la plataforma “Sayhuite” que provee información georreferenciada del territorio peruano. Para más información, ver: <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>.

⁴⁶ Esta deberá incluir, al menos, información sobre centros poblados y límites político-administrativos referenciales.

su vez contribuirá a una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por transporte.

- 1.26 **Beneficiarios.** Los principales beneficiarios de los resultados del proyecto 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.
- 1.27 **Análisis económico.** Se realizó un Análisis Económico del Proyecto (ver [Informe](#) y [Hoja de Cálculo](#)) que consistió en un análisis costo beneficio de los componentes del proyecto. Los principales beneficios cuantificables provienen de ahorros por la mejora de los servicios de forma presencial (MAC), a través de la reducción de un viaje y del tiempo para realizar un trámite, y de ahorros en tiempos para funcionarios públicos y de costos de impresión por la introducción de la PIDE únicamente en lo que hace a la no solicitud de copia de DNI. La evaluación concluye que el proyecto, aún sin considerar todas las posibles fuentes de beneficios, presenta beneficios por sobre los costos: el Valor Presente Neto del proyecto en el escenario base es de US\$19.691.512 y la Tasa Interna de Retorno es de 26,32% (por sobre el 12% requerido por el Banco). Todos los supuestos fueron contruidos de la manera más conservadora posible y aun haciendo análisis de sensibilidad y llevando los supuestos a valores sustancialmente más bajos (por ejemplo, una menor demanda por trámites, menores ahorros en tiempos de traslado y de espera), se obtiene consistentemente una Tasa Interno de Retorno por sobre el 12%.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 Este proyecto de inversión específica tendrá un costo total de US\$60,9 millones y se financiará con un préstamo de inversión por un monto de US\$50 millones (82,10%) con cargo a recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco y un aporte local en efectivo de aproximadamente US\$10,9 millones (17,9%) (ver Cuadro 1). El plazo de desembolso será de cinco años (ver Cuadro 2).

Cuadro 1. Costos estimados del proyecto (en US\$ millones)

Componente	BID	Aporte Local	Total
Componente 1. Simplificación, estandarización y mejora regulatoria	7,0	1,5	8,5
Componente 2. Mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad en las entidades del Estado	12,0	2,5	14,5
Componente 3. Mejora de la gestión de la atención a ciudadanos y empresas	20,2	4,2	24,4
Componente 4. Mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios públicos	7,2	1,5	8,7
Gestión del proyecto	3,6	1,3	4,9
Total	50,0	10,9	60,9

Cuadro 2. Flujo anual de desembolsos BID (en US\$)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
13.438.383	14.124.659	11.807.828	8.291.668	2.337.463	50.000.000
26,9%	28,2%	23,6%	16,6%	4,7%	100%

B Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.2 No se prevén efectos negativos ambientales o sociales asociados al proyecto. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703), la operación es Categoría “C”.

C. Riesgos Fiduciarios

- 2.3 Durante el Taller de Riesgos, bajo la metodología de Gestión de Riesgos de Proyecto del Banco, se identificaron dos riesgos de tipo Fiduciarios, uno con clasificación de riesgo alto y uno medio. El riesgo alto se refiere a que los órganos de línea de la PCM podrían no tener suficiente capacidad técnica para realizar compras y contrataciones de alto volumen y complejidad. Ante lo cual se ha previsto, en el Plan de Adquisiciones del proyecto, la contratación de consultores con conocimiento técnico especializado en cada contratación compleja, bajo el componente correspondiente, en especial en los aspectos tecnológicos. El riesgo medio se refiere al retraso en la ejecución de los procesos fiduciarios debido a la falta de experiencia reciente de la PCM como Unidad Ejecutora. Ante lo cual, además de la debida supervisión fiduciaria que debe realizar el Banco, se ha previsto la creación de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) con personal fiduciario necesario y calificado; así como la capacitación por parte del Banco de dicho personal y de otros actores de la PCM involucrados en la ejecución del proyecto y la aprobación del Manual Operativo del Proyecto (MOP) (ver Anexo III).

D. Otros Riesgos del Proyecto

- 2.4 En el Taller también se identificaron tres riesgos de Gestión Pública y Gobernabilidad. Dos de ellos con clasificación de riesgo bajo, y uno medio, que se refiere a la no priorización de las actividades del proyecto al nivel de entidades involucradas. Para mitigar este riesgo, se utilizarán los mecanismos de coordinación y rendición de cuentas del gobierno como son el Consejo de Coordinación de Viceministros y el Consejo de Coordinación de Ministros. Además, se utilizarán mesas de trabajo intersectoriales existentes como la de Carpeta Ciudadana coordinada por SeGDi y otras que se crearán para actividades específicas.
- 2.5 **Sostenibilidad.** El proyecto fue diseñado para tener un alto grado de inserción en, y apropiación de, el aparato institucional de la PCM, lo cual abona su sostenibilidad. En cada uno de los componentes se prevén actividades de mejora de la gestión y de iniciativas de dependencias de la PCM con responsabilidad directa en éstas, tal como la Secretaría de Gestión Pública (SGP); la SeGDi; la Secretaría de Descentralización (SD); la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e

Innovación Sectorial (OCGIS)⁴⁷; la Secretaría de Demarcación Territorial (SDT); y la Secretaría de Prevención de Conflictos bajo el Viceministerio de Gobernanza Territorial. Asegurando así que las capacidades generadas por el proyecto y las lecciones aprendidas sean absorbidas por la PCM. Por otra parte, la naturaleza propia de los productos entregables del proyecto, en beneficio directo de los ciudadanos y empresas, contribuirán al apoyo político e institucional ante la reducción de los costos de transacción para ambas partes y su eventual impacto en la mejora esperada en la satisfacción.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 La PCM, entidad del Gobierno peruano, es el Organismo Ejecutor (OE). Es el ministerio responsable de la coordinación de políticas nacionales en el Poder Ejecutivo (coordinación horizontal), así como con los gobiernos regionales y locales (coordinación vertical). También tiene a su cargo la modernización de la gestión del Estado, la promoción de la innovación en el sector público y el seguimiento al cumplimiento de las prioridades de gobierno, entre otros temas. Para esto, su Alta Dirección se organiza en un Despacho Viceministerial de Gobernanza Territorial y una Secretaría General.
- 3.2 La Secretaría General es responsable de las materias de modernización de la gestión pública y del Estado, gobierno digital, coordinación interministerial a nivel nacional de gobierno; así como comunicación y prensa del Ejecutivo y la administración de la PCM. Bajo la Secretaría General dependen: (i) la SGP, a cargo de proponer, articular, implementar y evaluar la política nacional de Modernización de la Gestión Pública - que incluye simplificación administrativa y mejora regulatoria, gestión por procesos, y calidad y atención al ciudadano, entre otros temas⁴⁸; (ii) la SeGDi, responsable de formular y proponer políticas nacionales y sectoriales, planes nacionales, normas, lineamientos y estrategias en materia de Informática y de Gobierno Electrónico; (iii) la Secretaría de Coordinación, responsable de coordinar las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás poderes del Estado; y (iv) la Secretaría Administrativa, a cargo de asistir a la Secretaría General en la administración de la PCM.
- 3.3 Por su parte, el Despacho Viceministerial de Gobernanza Territorial tiene la responsabilidad de formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas en materia de desarrollo territorial, descentralización, diálogo y concertación social y demarcación territorial. Para esto, se organiza en la SD, la SDT, y de Gestión Social y Diálogo. Las reuniones ejecutivas con gobiernos regionales (GOREs ejecutivos) y municipales (Muni Ejecutivos) organizadas por la PCM regularmente

⁴⁷ Si bien la Oficina es de reciente creación, los recursos de la ATN/OC-16100-PE (Fortalecimiento Institucional de la PCM), la ATN/OC-15629-RG (Fortalecimiento de instituciones de Centro de Gobierno II) y la ATN/OC-15775-RG (Apoyo a la innovación en Gobierno Abierto) han venido financiando asistencia técnica desde su concepción.

⁴⁸ Para el cumplimiento de sus funciones, la SGP cuenta con una Subsecretaría de Administración Pública, una Subsecretaría de Simplificación y Análisis Regulatorio, y una Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano.

a través del Viceministerio serán clave para la coordinación de las actividades del proyecto con gobiernos subnacionales.

- 3.4 Además, la PCM cuenta con la OCGIS, vinculada directamente al Despacho del Presidente del Consejo de Ministros, para brindarle apoyo en cuanto a la coordinación, articulación, seguimiento y evaluación de las prioridades de gobierno y la promoción de la innovación en el sector público⁴⁹.
- 3.5 **Esquema de ejecución.** El proyecto será ejecutado a través de una UEP vinculada a la Secretaría Administrativa, dependiente de la Secretaría General de la PCM, cuyas funciones y responsabilidades serán establecidas atendiendo a los requerimientos del proyecto. La UEP implementará sus acciones en estrecha coordinación con las secretarías y oficinas de la PCM involucradas en el proyecto. La PCM cuenta con experiencia como OE en la implementación de préstamos financiados por organismos internacionales, incluyendo el Banco⁵⁰. Las principales actividades, con énfasis en aquellas con adquisiciones tecnológicas, incluirán recursos de asistencia técnica a la SeGDi para la planificación, contratación y control de calidad de los productos a ser financiados, con el fin de fortalecer técnicamente a la secretaría.
- 3.6 La UEP será el órgano de gestión del proyecto con autonomía administrativa y financiera que tendrá a su cargo las funciones de administración (relacionadas especialmente a las áreas de presupuesto, programación, contabilidad, tesorería y particularmente adquisiciones, aplicando normas y procedimientos propios del Banco), económicas y financieras, coordinación de aspectos técnicos, así como de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto. La UEP también tendrá por función informar a la Secretaría de Comunicación Social de la PCM los hitos del proyecto conforme vayan siendo alcanzados para dar visibilidad a los mismos ante la ciudadanía.
- 3.7 Los detalles de la implementación, incluyendo la coordinación y las responsabilidades detalladas de todas las entidades participantes en la ejecución del proyecto se describirán en el [MOP](#).
- 3.8 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** A fin de fortalecer la capacidad operativa de la PCM necesaria para avanzar con la implementación oportuna de las actividades del proyecto, particularmente considerando los riesgos fiduciarios antes anotados, **el OE proveerá evidencia, de: (i) que se ha creado la UEP y contratado su personal clave, de conformidad con los perfiles y requerimientos acordados con el Banco, compuesto, como mínimo, por el Coordinador de la UEP, un Coordinador Administrativo, un especialista en planificación y presupuesto, un especialista contable, y un especialista en adquisiciones; y (ii) que haya entrado en vigencia del MOP en los términos y condiciones previamente acordados con el Banco.**

⁴⁹ Para más información, ver Constitución Política de Perú - 1993; Ley No. 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; y [Decreto Supremo 022-2017-PCM](#) que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM.

⁵⁰ Programa de Modernización y Descentralización del Estado (1437/OC-PE) y el Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroperuanos, del Banco Mundial (No. 4536-PE).

- 3.9 **Adquisición de obras, bienes y servicios.** Las políticas de adquisiciones que aplican para este préstamo son las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9). Si el Banco validara algún sistema o subsistema del país el Prestatario o, en su caso, el Organismo Ejecutor, podrá llevar a cabo las adquisiciones y contrataciones financiadas total o parcialmente con recursos del Préstamo utilizando dichos sistemas o subsistemas de acuerdo con los términos de la validación del Banco, la legislación y procesos aplicables validados y según los acuerdos que se suscribirían en el Contrato de Préstamo.
- 3.10 **Acuerdos y Requisitos Fiduciarios.** Los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios establecen el marco de gestión financiera y de planificación al igual que de supervisión y ejecución de adquisiciones aplicables para la ejecución del proyecto. Los recursos del préstamo podrán desembolsarse mediante las modalidades de anticipo de fondos, reembolso de gastos y pago directo al proveedor. En el caso de la modalidad de anticipo de fondos se realizarán desembolsos basados en proyecciones de gastos por hasta 180 días. El porcentaje mínimo que se requerirá para la reposición de anticipo de fondos será del 80%. El OE presentará estados financieros auditados anuales y final del proyecto, en los términos y plazos requeridos por el Banco en sus políticas. Para tal efecto, la UEP se compromete a seleccionar y contratar una firma de auditoría independiente aceptable al Banco por el periodo de duración del proyecto.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.11 Como parte de sus tareas la UEP realizará: (i) el monitoreo y evaluación del proyecto; (ii) el seguimiento a la gestión del proyecto; (iii) la implementación de productos; y (iv) el reporte de progreso hacia los resultados esperados utilizando los siguientes documentos: (i) Matriz de Resultados; (ii) Plan de Ejecución Plurianual del Proyecto, Plan Operativo Anual y Plan de Adquisiciones (PA); (iii) Reporte de Monitoreo de Progreso y Reporte de Monitoreo de Progreso Extendido; (iv) Informes Semestrales de Progreso; (v) Estados Financieros Auditados; y (vi) Reporte de Culminación del Proyecto. Para esto, la UEP contará con el apoyo de un Especialista en Monitoreo y Evaluación.
- 3.12 Se realizarán dos evaluaciones: una de medio término y una final en base a términos de referencia acordados con el Banco. La intermedia se realizará al alcanzar por lo menos el 40% de los desembolsos o hayan transcurrido treinta (30) meses desde la entrada en vigencia del contrato de préstamo (lo que ocurra primero). La evaluación final se realizará cuando los desembolsos alcancen el 90% del total. Estas evaluaciones constituyen los hitos claves del sistema de seguimiento. Estos informes incluirán: (i) los resultados de la ejecución físico-financiera; (ii) el grado de cumplimiento de las metas de la matriz de resultados; (iii) una síntesis de los resultados de las auditorías realizadas y de la implementación de los planes de mejora; y (iv) un resumen de las principales lecciones aprendidas. En la evaluación de medio término se tendrá especialmente en cuenta las recomendaciones que coadyuven a lograr un nivel adecuado de ejecución en caso de existir dificultades. En la evaluación final se incluirá una evaluación económica del proyecto, empleando una metodología concordante con la evaluación ex ante realizada como parte del diseño de esta operación. Lo

anterior ha sido desarrollado en detalle en el [Informe](#) y en la [Hoja de Cálculo](#) del Análisis Económico del Proyecto e incluido en el [Plan de Monitoreo y Evaluación](#).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Si	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Equidad de Género y Diversidad -Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Si	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2889	Objetivo estratégico: mejorar la gestión pública
Matriz de resultados del programa de país	GN-2884	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2017.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Evaluable	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	8.4	
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	2.4	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.0	
4. Análisis económico ex ante	10.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	4.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	1.5	
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	1.5	
4.4 Supuestos Razonables	1.5	
4.5 Análisis de Sensibilidad	1.5	
5. Evaluación y seguimiento	6.6	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.0	
5.2 Plan de Evaluación	4.6	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Si	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Si	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Si	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Si	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Igualdad de género		
Trabajo		
Medio ambiente		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	La Cooperación Técnica No. ATN/OC-16100-PE fue aprobada con el objetivo de apoyar el fortalecimiento institucional de la PCM en el diseño y el inicio de la implementación de las actividades más urgentes e importantes contempladas bajo el préstamo.
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.		

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

La satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos es baja en el Perú. Este bajo nivel de satisfacción obedece a que los trámites son lentos, la capacidad de respuesta débil, la información limitada y la exigencia de requisitos excesiva. Esta baja calidad de servicios se traduce (problema identificado) en que los costos de transacción con el Sector Público son altos en tiempos y recursos para los usuarios (ciudadanía y empresas). Este problema se explica, en parte, por cuatro causas: (i) complejidad de procedimientos administrativos; (ii) retrasos tecnológicos; (iii) atención deficiente a ciudadanos y empresas por canal presencial; y (iv) limitada capacidad institucional para planificar, coordinar y supervisar la implementación de políticas relacionadas a la entrega de servicios. El Documento de Proyecto identifica claramente las principales causas del problema y presenta abundante evidencia empírica de sus principales determinantes.

La intervención propuesta está claramente conectada con los problemas presentados en el diagnóstico. El objetivo del Proyecto es reducir los costos de transacción de los servicios públicos mediante la mejora de: la calidad regulatoria y la simplificación administrativa, la capacidad de interoperabilidad de los servicios digitales provistos por el Estado, la gestión de la atención a la ciudadanía y empresas y las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios públicos. El documento presenta un acervo significativo de evidencia de los efectos de la simplificación administrativa, la digitalización de los servicios, la mejora de la calidad de los mismos y la implementación de políticas intersectoriales.

La lógica vertical del Proyecto es clara. La mejora del ambiente de negocios en el Perú y de la satisfacción de los usuarios de servicios públicos (Impactos), se deriva de una reducción de los costos de transacción de los mismos (internos y frente a los usuarios) y de mayor disponibilidad de servicios en línea. Estos resultados serán posibles mediante el logro de los productos esperados.

Se preparó un análisis Costo Beneficio de los componentes del Proyecto. Los supuestos están claramente presentados, y los beneficios se agrupan en dos categorías: los que reducen costos de transacción y los que resultan de mejoras en la eficiencia del conjunto regulatorio, la carga burocrática y, en general, de aumentar la facilidad con que las entidades gubernamentales interactúan entre sí, y cómo el público y las firmas utilizan los servicios del Estado. La TIR resultante es superior al 12%. El Plan de Monitoreo y Evaluación es completo. Se propone un análisis Costo Beneficio ex post.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Proyecto:	<p>El objetivo general del proyecto es mejorar y ampliar los servicios de soporte para la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, reduciendo los costos de transacción. Esto contribuirá al incremento de la satisfacción de los ciudadanos y a la mejora del clima de negocios.</p> <p>Los objetivos específicos son: (i) simplificación, estandarización y mejora regulatoria; (ii) mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad de las entidades del Estado; (iii) mejora de la gestión en la atención a ciudadanos y empresas; y (iv) mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios.</p>
-------------------------------	---

IMPACTOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
IMPACTO #1. Mejora en el ambiente de negocios en el Perú										
Nivel de percepción que la ineficiencia de la burocracia gubernamental es el principal factor problemático para hacer negocios ¹	%	19,0	2016-2017	18,5	18,0	17,0	16,0	16,0	Informe Global de Competitividad - Foro Económico Global	
IMPACTO #2. Mejora de la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos transaccionales provistos por el Estado Peruano										
Aumento del nivel de satisfacción de los usuarios en el interior del país con los servicios públicos transaccionales ²	Puntos porcentuales	0	2017	0	2	4	4	10	Encuesta de satisfacción de usuarios representativa a nivel nacional (Secretaría de Gestión Pública-SGP)	

¹ El indicador refleja las respuestas a la pregunta: “¿Cuál es el factor más problemático para hacer negocios en el país?” de una lista de 16 factores, los encuestados seleccionan cinco factores, ordenándolos del 1 (más problemático) al 5. Los encuestados son ejecutivos de cada país. Fuente: *World Economic Forum*. La evolución previa de Perú en este indicador ha sido: 17,5% (2012-2013); 19,6% (2013-2014); 21,8% (2014-2015); 18,7% (2015-2016); y 19% (2016-2017).

² El nivel de satisfacción registrado en el interior del país en 2017 fue 67%. Fuente: SGP - Encuesta de satisfacción de usuarios representativa a nivel nacional realizada por IPSOS (marzo-mayo 2017), cubriendo 5.017 encuestados.

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
RESULTADO # 1: Costos de transacción para provisión de servicios entre instituciones públicas reducidos ³										
Número de transacciones diarias entre entidades gubernamentales del nivel central para intercambio de datos para entrega de servicios (Plataforma de Interoperabilidad del Estado - PIDE)	# de transacciones	16.667	2016	16.800	21.840	30.576	42.800	55.648	Informe de SeGDí con estadísticas de uso de la PIDE ⁴	
RESULTADO #2: Costos de transacción para provisión de servicios públicos a ciudadanos y empresas por canal presencial reducidos										
Reducción anual promedio de costos de transacción para la obtención de servicios públicos a nivel presencial por la introducción de los nuevos	Millones de Soles (2016)	0	2017	0	3,9	20,3	29,5	34,9 ⁵	Fuente: SGP (Línea de Base). Registros administrativos, e IPC del Banco Central de la República del Perú Metodología estudio MACs previo	La reducción se basa - en parte - en menos desplazamientos, lo que contribuirá a una reducción de emisiones de

³ Este incremento en el número de transacciones internas de intercambio de información en el Estado evitará tramites adicionales por parte de ciudadanos y empresas, llevando a una reducción de sus costos de transacción.

⁴ El número promedio de transacciones diaria de la PIDE totalizaba 2.361 en 2014 (incluyendo a 12 entidades públicas), 8.889 en 2015 (42 entidades) y 16.667 en 2016 (82 entidades).

⁵ Esta meta se basa en la reducción de la brecha detallada en el análisis económico del proyecto.

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final Año 5	Medios de Verificación	Comentarios
Modelo de Atención Ciudadana (MACs)										gases de efecto invernadero por transporte.
RESULTADO #3: Costos de transacción para provisión de servicios públicos a ciudadanos y empresas por canal virtual reducidos ⁶										
Subíndice de desarrollo en la provisión de servicios en línea mejorado	Escala de 0 a 1	0,6304	2016	0,63		0,65		0,70	Fuente: UN egov survey ⁷ ; subíndice de provisión de servicios en línea	Se mide cada 2 años.

⁶ La ampliación de la oferta de servicios transaccionales en línea en el portal gob.pe reducirá los costos de transacción de ciudadanos, empresas y del Estado, a través de reducir tiempos, traslados y costos de impresión (ver Accenture, “[Digital Government](#)”, 2014, por ejemplo en el Reino Unido en 2012 el costo promedio de un trámite presencial era US\$13,84, por teléfono era US\$4,54 y en la web era US\$0,24). Por otra parte, estudios empíricos recientes demuestran que los servicios digitales contribuyen a una mejor satisfacción de los usuarios de servicios públicos. (Ver: BID. “[Simplificando Vidas](#)”, 2016, y *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) “[Federal Government Report](#)”, 2016).

⁷ Presenta el estado de desarrollo del gobierno electrónico en los países miembros de las Naciones Unidas; incluyendo el estado de desarrollo de la provisión de servicios en línea. La metodología evalúa el portal web del Estado y los sitios web de los ministerios de educación, trabajo, servicios sociales, salud, finanzas, ambiente y otros. Escala de 0 a 1. Perú casi no tuvo avances entre 2014 y 2016, pasando de un puntaje de 0,6299 a 0,6304, respectivamente.

MATRIZ DE PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
Componente 1. Simplificación, estandarización y mejora regulatoria											
1. Sectores del poder ejecutivo que implementan análisis de calidad regulatoria y simplificación de procedimientos para reducir cargas administrativas	# de sectores	0	2017	6	-	-	-	-	6	Informe semestral de progreso de la UEP	
2. Trámites del Poder Ejecutivo analizados y simplificados	# de trámites	0	2017	20	30	20	15	15	100		
3. Entidades del Poder Ejecutivo que aplican la metodología de revisión de impacto regulatorio (RIA) ex ante	# de entidades	0	2017	5	10	20	20	25	80		
4. Evaluaciones RIA ex post en sectores vinculados con actividades económicas y productivas	# de evaluaciones	0	2017	-	-	2	3	3	8		

⁸ La meta final considera sólo lo alcanzado con recursos del programa (no incluye la línea de base).

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
5. Plataforma de capacitación a distancia en mejora regulatoria implementada	# de plataformas	0	2017	-	-	1	-	-	1	Informe semestral de progreso de la UEP	
6. Procedimientos administrativos para trámites subnacionales estandarizados	# de procedimientos	0	2017	-	50	50	50	50	200		
7. Gobiernos subnacionales que reciben asistencia técnica para aplicación de la metodología costo estándar (medición y acompañamiento)	# de gobiernos subnacionales	0	2017	10	20	30	20	9	89		
8. Sistema Único de Tramites revisado y actualizado	# de Sistemas	0	2017	-	1	-	-	-	1		
Componente 2. Mejora y ampliación de la capacidad de interoperabilidad en las entidades del Estado											
1. Plataforma de interoperabilidad del Estado fortalecida (PIDE)	# de plataformas	0	2017	-	1	-	-	-	1	Informe semestral de progreso de la UEP	
2. Servicios “complejos” integrados a la plataforma de interoperabilidad (PIDE)	# de servicios complejos	2	2017	-	4	4	4	4	16	Actas de implementación de Servicio cada	Necesitan interoperabilidad con al menos 3 entidades

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
3. Solución de Carpeta Ciudadana ⁹ desarrollada y funcionando	# de soluciones tecnológicas	0	2017	-	-	1	-	-	1	Base de Datos de la Carpeta Ciudadana con datos reales de ciudadanos	
4. Canal integrado para la atención al ciudadano desarrollado e implementado	# de canales integrados	0	2017	-	-	1	-	-	1	Base de Datos con datos reales de interacción con ciudadanos	Canales Telefónico, móvil y web
5. Centro de ciberseguridad operando	# de centros	0	2017	-	1	-	-	-	1	Informe semestral de progreso de la UEP	
6. Documentos (regulaciones, oficios, etc.) organizados y digitalizados	Millones de documentos	0	2017	0	4	4	4	3	15		
Componente 3. Mejora de la gestión de la atención a ciudadanos y empresas											
1. Estrategia de Calidad de la Atención Ciudadano implementada	# de estrategias	0	2017	-	-	-	-	1	1	Informe semestral de progreso de la UEP	Incluye: eventos de vida, rutas empresariales, estudios de calidad, desarrollo e índice de calidad de servicios al ciudadano, estándares

⁹ Mecanismo por el cual cada ciudadano tendrá acceso a un repositorio individual con sus documentos oficiales y los servicios de domicilio y notificación electrónicos

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
											de atención, programa de incentivos
2. Set de estudios de demanda, oferta y localización de MAC	# de sets de estudios	0	2017	8	8	6	-	-	22	Informe semestral de progreso de la UEP	Cada set de estudios incluye demanda, oferta y localización
3. Caja de herramientas de gestión MAC implementada	# de cajas de herramientas	0	2017	1	-	-	-	-	1		Organización, competencias, estrategias de posicionamiento
4. Nuevos centros MAC emblemáticos habilitados y en funcionamiento	# de MACs	0	2017	-	2	4	4	1	11		11 ciudades del interior del país ¹⁰
5. Modelo de gestión y monitoreo de los MAC diseñado e implementado	# de modelos de gestión	0	2017	-	-	1	-	-	1		Incluye modelo, plataforma informática y capacitación
6. Entidades públicas que reciben asistencia técnica para digitalización de servicios y su inclusión en portal gob.pe	# de entidades	0	2017	3	3	3	3	-	12	Directorio de trámites y servicios ofrecidos en el portal	Incluirán 24 servicios
7. Proyectos de innovación que desarrollan propuestas de soluciones para	# de proyectos	0	2017	1	2	2	2	2	9	Informe semestral de	Uno de los proyectos cumplirá criterios Pro-Género

¹⁰ Iquitos; Juliaca; Tarapoto; Huánuco; Ayacucho; Cerro de Pasco; Puerto Maldonado; Moquegua; Bagua Grande; Abancay; y Huancavelica.

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
mejora de servicios al ciudadano										progreso de la UEP	
8. Propuesta de mejoras la gestión interna en entidades públicas elaborada	# de propuestas	0	2017	-	1	-	-	-	1		
Componente 4. Mejora de las condiciones para la planificación y coordinación de los servicios públicos											
1. Entidades del gobierno nacional implementando gestión de cumplimiento (metodología <i>delivery</i>)	# de entidades	0	2017	2	5	9	15	22	22	Informe semestral de progreso de la UEP	Para que la entidad sea considerada como tal, tiene que haber obtenido buena calificación en el informe de Revisión de Capacidad
2. Modelo institucional de coordinación multisectorial diseñado y aplicado en el Consejo de Coordinación de Viceministros	# de modelos	0	2017	-	1	-	-	-	1		
3. Modelo de agencias de desarrollo regional elaborado, incluyendo aspectos organizacionales, tipología y metodología de evaluación	# de modelos	0	2017	-	1	-	-	-	1		

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final ⁸	Medios de Verificación	Comentarios
4. Sistema de información para prevención y gestión de factores de riesgo de conflictos diseñado en base a mejores prácticas internacionales y en funcionamiento	# de sistemas de información	0	2017	-	1	-	-	-	1	Informe semestral de progreso de la UEP	
5. <i>Hardware</i> y <i>software</i> para mejora de la Infraestructura nacional de datos espaciales adquirido y en funcionamiento	# <i>hardware</i> y <i>software</i> en funcionamiento	0	2017	-	-	-	1	-	1		Incluye servidores, y aplicaciones, entre otros ¹¹
6. Registros territoriales para planificación creados y en funcionamiento	# de registros	0	2017	-	1	-	1	-	2		Registro de centros poblados y de límites político-administrativos

¹¹ Para mayor detalle, ver [estudio de inversión pública de invierte.pe](http://estudio.de.inversion.pública.de.invierte.pe).

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS	República del Perú
PROYECTO N°:	PE-L1222
NOMBRE:	Proyecto de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas a Nivel Nacional
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
EQUIPO FIDUCIARIO:	Andres Suarez, Gabriele del Monte (FMP/CPE)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Se realizó la evaluación de la situación fiduciaria y la revisión del análisis de la capacidad institucional de la PCM, a través de la consultoría de elaboración del Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) y Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional y a través de reuniones con personal clave de las entidades y reuniones con el equipo de proyecto. Se identificaron los riesgos referidos a insuficiente capacidad y experiencia de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) para: (i) el manejo fiduciario de adquisiciones con políticas del Banco; y (ii) la operatividad de distintos procesos fiduciarios. Para mitigar estos riesgos, alto y medio respectivamente, se identificaron acciones de mitigación en la matriz de riesgos.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO PAÍS

- 2.1 Los sistemas de administración financiera del país son adecuados y confiables. En cuanto al sistema nacional de compras, actualmente se están utilizando los subsistemas de subasta inversa electrónica y de catálogos electrónicos de acuerdos marco del régimen de contratación público del Perú aprobados a través del documento GN-2538-11.

III. CONTEXTO FIDUCIARIO DE LA UEP Y DEL EJECUTOR ADMINISTRATIVO DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

- 3.1 El proyecto será ejecutado por la PCM, a través de una UEP vinculada a la Secretaría Administrativa, dependiente de la Secretaría General. La UEP será el órgano de gestión del proyecto con autonomía administrativa y financiera que tendrá a su cargo las funciones de administración (relacionados especialmente a las áreas de presupuesto, programación, contabilidad, tesorería y particularmente adquisiciones, aplicando normas y procedimientos propios del BID y normas nacionales), económicas, financieras, coordinación de aspectos técnicos, así como de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- 3.2 La UEP implementará sus acciones en estrecha coordinación con los órganos de línea involucrados en el proyecto. La PCM cuenta con experiencia en la implementación de préstamos financiados por organismos internacionales, incluyendo el BID. La estructura organizativa de la UEP se conformará bajo la

modalidad de consultores individuales, con dedicación a tiempo completo y exclusividad para el proyecto.

- 3.3 La UEP utilizará el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEPA) para el registro del Plan de Adquisiciones (PA) para la difusión de los procesos de contratación.
- 3.4 La PCM utiliza el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) como sistema operativo de gestión financiera para el registro contable de las operaciones del proyecto. Será además necesario dotar de personal fiduciario calificado en gestión financiera, así como la capacitación por parte del Banco de dicho personal y de otros actores de la PCM involucrados en la ejecución del proyecto.

IV. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 4.1 Sobre la base del ejercicio de evaluación de riesgo efectuado durante la etapa de diseño del programa se identificaron dos riesgos de tipo Fiduciarios. El primero, clasificado como alto, se refiere a que los órganos de línea de la PCM podrían no tener suficiente capacidad técnica para realizar compras y contrataciones de alto volumen y complejidad. Ante lo cual se ha previsto, en el PA del proyecto, la contratación de consultores con conocimiento técnico especializado en cada contratación compleja. El segundo, clasificado como medio, se refiere al retraso en la ejecución de los procesos fiduciarios debido a la falta de experiencia reciente de la PCM como Unidad Ejecutora. Ante lo cual, además de la debida supervisión fiduciaria que debe realizar el Banco, se prevé que la UEP cuente con personal fiduciario necesario y calificado; así como la capacitación por parte del Banco de dicho personal y de otros actores de la PCM involucrados en la ejecución del proyecto y la aprobación del MOP.

V. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO

- 5.1 La UEP presentará los Estados Financieros (EEFF) anuales y final auditados del proyecto, con Términos de Referencia (TdR) específicos aceptables por el Banco; dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico del prestatario, durante el plazo original del desembolso o sus extensiones. El informe de auditoría final será presentado dentro de los 120 días siguientes al vencimiento del plazo original de desembolso o sus extensiones.
- 5.2 A fin de determinar la equivalencia de un gasto elegible que se efectúe en moneda local del país del prestatario a la moneda en que se realicen los desembolsos, o bien, a la moneda de aprobación, para efectos de rendición de cuentas y la justificación de gastos, se utilizará la tasa de cambio efectiva en la fecha de conversión de la moneda de aprobación o moneda del desembolso a la moneda local del país prestatario (inciso (b)(i) del artículo 4.10 de las Normas Generales del Contrato Préstamo). Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en moneda local con cargo al aporte local o del reembolso de gastos con cargo al préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio en la

fecha efectiva en que el Prestatario, el OE o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 6.1 **Ejecución de las adquisiciones.** Las adquisiciones se realizarán según las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID, de marzo de 2011 (GN-2349-9) y en las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9). Las adquisiciones y contrataciones efectuadas por entidades públicas financiados por este proyecto deberán ser ejecutadas de acuerdo a dichas Políticas. El umbral que determina el uso de la Licitación Pública Internacional (LPI), será puesto a disposición del prestatario, a través del OE, en la página www.iadb.org/procurement. Por debajo de dicho umbral, el método de selección se determinará de acuerdo con la complejidad y características de la adquisición o contratación, lo cual deberá reflejarse en el PA aprobado por el Banco.
- 6.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría¹ generados bajo el proyecto y sujetos a LPI se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando documentos de LPN acordados con el Banco (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de las especificaciones técnicas es responsabilidad del jefe del proyecto.
- 6.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán utilizando el documento de Solicitud Estándar de Propuestas emitido o acordado con el Banco independientemente del monto del contrato (o satisfactorios al Banco si no han sido acordados a la fecha). La revisión de TdR es responsabilidad del jefe del proyecto.
- 6.4 **Selección de los consultores individuales.** Se realizará de conformidad con el GN-2350-9.
- 6.5 **Revisión previa de adquisiciones.** El Banco realizará la revisión de los procesos de selección, contratación y adquisición, según lo establecido en el PA. En cualquier momento durante la ejecución del proyecto, el Banco podrá cambiar la modalidad de revisión de dichos procesos, informando previamente al prestatario o al OE. Los cambios aprobados por el Banco deberán ser reflejados en el PA.
- 6.6 **Preferencia nacional.** No se aplicarán márgenes de preferencia nacional.
- 6.7 **Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones.** En virtud de la aprobación por parte del Directorio, del uso de los subsistemas para procedimientos de Subasta Inversa Electrónica y Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco en el Perú, se

¹ Según las Políticas de Adquisiciones del Banco, los servicios diferentes de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

hará uso de los citados subsistemas, luego de la implementación de las acciones descritas en el Acuerdo para el Uso Parcial del Sistema Nacional de Adquisiciones de la República del Perú y de las condiciones allí descritas, además de la consecuente modificación al PA. El eventual uso avanzado del Sistema Nacional de Contratación Pública de Perú en las operaciones financiadas por el Banco y ejecutadas por los organismos comprendidos en dicho sistema, se podrá utilizar cuando el Directorio del Banco lo haya aprobado y su implementación sujeta a las eventuales recomendaciones.

- 6.8 **PA Inicial.** Ver el [PA](#) detallado de los 18 primeros meses. El OE publicará el PA en SEPA, o el sistema que el Banco determine, y lo actualizará por lo menos semestralmente o conforme lo requiera el Banco para reflejar las necesidades reales de ejecución del proyecto y el progreso alcanzado.
- 6.9 **Supervisión de adquisiciones.** Las evaluaciones ex post del Banco abarcarán una muestra de los contratos con base en criterio técnico-profesional y serán realizadas por consultores o auditores externos. Una vez implementado el uso del sistema nacional de adquisiciones el esquema podrá ser actualizado en función de los riesgos fiduciarios².
- 6.10 **Registros y archivos.** Los archivos deberán estar ubicados en las oficinas del OE bajo las condiciones que aseguren la integridad y seguridad de la documentación.
- 6.11 **Financiamiento retroactivo y reconocimiento de gastos.** En el marco de las comunicaciones recibidas del MEF, el Banco toma conocimiento que no se utilizará esta modalidad.

VII. ACUERDOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN FINANCIERA

- 7.1 **Programación y presupuesto.** Los gastos relacionados con las actividades del proyecto deberán haber sido objeto de viabilidad en el marco de la normativa dictada por el MEF. En la actualidad, rige el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones con fines de agilizar la aprobación de proyectos de inversión y flexibilizar su ejecución en los tres niveles de gobierno. La preparación de la programación anual y el presupuesto se basará en las disposiciones de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.
- 7.2 Se preparará el Plan de Ejecución Plurianual del Proyecto y sobre esta base el presupuesto anual, considerando el cronograma de desembolsos del proyecto. El presupuesto asignado al proyecto será aprobado por el MEF y el Congreso de la República e informado anualmente al Banco. El presupuesto será operado bajo el SIAF.
- 7.3 **Contabilidad y sistemas de información.** Se utilizará el Módulo de Ejecución de Proyectos (MEP) integrado al SIAF para la contabilidad y emisión de reportes del

² Una vez puesto en uso los sistemas de Subasta a la Inversa y Convenio Marco en las operaciones, como parte de la estrategia de uso de sistema nacional, las adquisiciones ejecutadas serán monitoreadas y supervisadas de forma sistémica a través del seguimiento y verificación de la estabilidad del sistema nacional del Perú.

proyecto, el cual ofrece transparencia y controles específicos en la ejecución presupuestaria. Este módulo permite emitir los informes financieros, incluyendo solicitudes de desembolsos, control del tipo de cambio, EEFF del proyecto y otros de acuerdo con los requerimientos del Banco. La contabilidad se preparará sobre la base de efectivo y con base en las normas internacionales de contabilidad y siguiendo las directivas de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

- 7.4 **Desembolsos y flujo de fondos.** Se utilizará el sistema de tesorería del país siguiendo las directivas emanadas por la Dirección Nacional de Endeudamiento y Tesorería. El gasto se sujeta al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, debiendo registrarse en el MEP-SIAF, los datos relacionados con su formalización en el marco normativo aplicable a cada una de sus etapas: Compromiso, Devengado, Girado y Pagado. La UEP mantendrá una cuenta bancaria específica en dólares de los Estados Unidos de América y otra en soles (monetización) para el manejo de los fondos del préstamo. Se analiza con el MEF la posibilidad de pasar a utilizar Cuenta Única del Tesoro para los programas de préstamo. Considerando las vigentes coordinaciones con dicha entidad esta opción podría implementarse a corto plazo.
- 7.5 Los desembolsos se efectuarán según las necesidades reales de liquidez del proyecto (planificación financiera). La UEP presentará al Banco la solicitud de desembolso, conjuntamente con un plan financiero que inicialmente cubrirá proyecciones de gastos por hasta 180 días. Los desembolsos se justificarán en al menos un 80% del total de saldos acumulados pendientes de justificación, utilizando los formatos del Banco.
- 7.6 La revisión ex post de los registros y de la documentación de soporte de las actividades y transacciones efectuadas será realizada por los auditores externos. Se requiere que se conserven todos los documentos y registros durante un plazo mínimo de tres años a partir de la fecha del último desembolso. Aquellos gastos que no sean elegibles para el Banco serán reintegrados con aporte local.
- 7.7 **Control interno y auditoría interna.** El ambiente de control, las actividades de control, la comunicación e información y el monitoreo de las actividades del UEP se rigen por las normas del país, las cuales se basan en la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (CGR).
- 7.8 Dentro de la estructura organizacional de la PCM se encuentra la oficina del Órgano de Control Institucional, cuya función será realizar el control interno y externo de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR. Esta oficina recibirá copia de los informes de auditoría externa a través del Sistema de Auditoría Gubernamental, sistema diseñado por la CGR, mediante el cual puede realizar acciones de inspección.
- 7.9 **Control externo e informes.** En el marco del rol de la CGR (ente rector del Sistema Nacional de Control) y de su normativa; se terceriza la auditoría externa de los proyectos a Firmas Auditoras Independientes (FAI) elegibles para el Banco. Las FAI son evaluadas periódicamente por el Banco. La CGR autoriza al OE/UEP el proceso de selección y contratación de la FAI, según políticas del Banco, para todo el período de ejecución del proyecto, incluyendo extensiones del plazo final de desembolsos. Se requerirá la selección de una FAI de nivel de elegibilidad I o II.

- 7.10 Los EEFF del proyecto incluyen: Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Inversiones Acumuladas, las notas a dichos EEFF, la declaración de la Gerencia de la UEP. El informe de auditoría incluirá la evaluación del sistema de control interno. Las auditorías externas serán cubiertas con recursos del préstamo, estimados en US\$280.000 por los años previstos para la ejecución del préstamo.
- 7.11 **Plan de supervisión financiera.** Podrá ser ajustada según la ejecución del proyecto e informes de auditoría externa.

Cuadro 1. Plan de Supervisión

Actividades	Naturaleza/Alcance	Frecuencia
Financiera	Revisión de cartera con el ejecutor y el MEF	2 por año
	Auditoría Financiera y Presentación de EEFF	Anual y Final
	Revisión de solicitudes de desembolsos e informes anexos	4 por año
	Visita de inspección/revisión avance del proyecto/análisis de ambiente de control en el UEP	Anual

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/___

Peru. Préstamo ____/OC-PE a la República del Perú
Proyecto de Mejoramiento y Ampliación de los
Servicios de Soporte para la Provisión de los
Servicios a los Ciudadanos y las
Empresas, a Nivel Nacional

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República del Perú, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un proyecto de mejoramiento y ampliación de los servicios de soporte para la provisión de los servicios a los ciudadanos y las empresas a nivel nacional. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$50.000.000, que forman parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ____ de _____ de ____)