

¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?

Evaluando innovaciones en los gobiernos

Mariano Lafuente
Sebastián González

Sector de Instituciones
para el Desarrollo

División de Innovación
para Servir al Ciudadano

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-1431

¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?

Evaluando innovaciones en los gobiernos

Mariano Lafuente
Sebastián González

Junio de 2018

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo

Lafuente, Mariano.

¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?: evaluando innovaciones
en los gobiernos / Mariano Lafuente, Sebastián González.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1431)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Public administration-Latin America. 2. Public administration-
Caribbean Area. 3. Government accountability-Latin America.

4. Government accountability-Caribbean Area. I. González, Sebastián.

II. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Innovación para
Servir al Ciudadano. III. Título. IV. Serie.

IDB-TN-1431

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Evaluando innovaciones en los gobiernos

¿QUÉ IMPACTO TIENEN LAS UNIDADES DE CUMPLIMIENTO?



Contenido

Agradecimientos	2
Resumen ejecutivo	3
1. ¿Por qué surgen las <i>delivery units</i> en América Latina y el Caribe?	7
2. ¿En qué consiste el modelo de <i>delivery unit</i> y cómo ha sido adaptado en América Latina y el Caribe?	10
2.1. El modelo inicial de <i>delivery units</i>	10
2.2. El modelo de <i>delivery units</i> en América Latina y el Caribe	12
3. Impacto: ¿qué resultados están logrando las <i>delivery units</i> en la región?	17
3.1. Resultados intermedios: mecanismos de gestión más sólidos	18
3.2. Resultados finales: Lo que el ciudadano ve al final del día	25
4. Ensayo-error: Lecciones de la experiencia	31
5. ¿Cuáles son los ingredientes de éxito?	34
6. Agenda a futuro	36
Referencias	38

Resumen

Esta nota técnica, preparada en el marco del trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre el tema de Centro de Gobierno, analiza cómo se ha adaptado el modelo de *delivery units* (DU) o unidades de cumplimiento en los gobiernos de América Latina y el Caribe, hasta qué punto han contribuido al logro de los objetivos prioritarios de gobierno entre 2007 y 2018, y cuáles son las lecciones aprendidas en el proceso. El análisis, que incluye lecciones en 14 gobiernos de la región, muestra que las DU se han aplicado de forma heterodoxa adaptándose al contexto de cada país y que, bajo ciertas condiciones, han contribuido: i) a mejorar la gestión con herramientas concretas en contextos de bajo desarrollo institucional, y ii) al logro de resultados con impacto directo en la ciudadanía. El objetivo de este documento, que identifica también una agenda a futuro, es servir de referencia a gobiernos interesados en aplicar un modelo de gestión de estas características.

Clasificación JEL: H10, H11

Palabras clave: Centro de Gobierno, coordinación, *delivery unit*, gestión por resultados, monitoreo, planificación estratégica, presidencia, unidad de cumplimiento

Agradecimientos

Agradecemos muy especialmente la confianza de todos los gobiernos de la región que desde 2013 nos han permitido acompañarlos en el fortalecimiento de su Centro de Gobierno, a través del análisis de opciones, el diseño y la implementación de intervenciones o la documentación de su experiencia para beneficio de otros gobiernos. En particular, agradecemos a los equipos de destacados profesionales que compartieron su experiencia y permitieron el desarrollo de este estudio, especialmente: Fernando Straface y Martín Alessandro del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina); Emmanuel Ferrario y Mariana San Martín del gobierno de la Provincia de Buenos Aires (Argentina); Viana Gardiner y Nicola Rolle (Las Bahamas); Claudio Seebach y Carlos Ríos (Chile); María Lorena Gutiérrez y Paula Acosta (Colombia); Perla Castro y Nery Guzmán (Guatemala); Francisco Barriocanal y Marianna Saldívar (Paraguay); Mauricio Cruz y Edilberto Xavier del gobierno del Estado de Pernambuco (Brasil); Fernando Zavala, Juan José Leguía y Ernesto Balarezo (Perú); y Juan Andrés Roballo y Carolina Bernasconi (Uruguay).

Agradecemos profundamente la confianza de la gerente del Departamento de Instituciones del BID, Ana María Rodríguez-Ortiz, y a los expertos internacionales que nos han acompañado en este camino, quienes han contribuido con su valiosísima experiencia a brindar asistencia técnica a los países de la región, en especial a: Ray Shostak, Dustin Brown, Beth Blauer, Michael Barber, Martin O'Malley, Karl Salgo, Nathan Gorall, Arthur Lupia, Víctor Dumas, Alfonso Tolmos, Nick Rodriguez, Guilherme Trivellato y Salvador Parrado, entre otros.

Finalmente, queremos agradecer los valiosos comentarios del revisor externo del estudio, Martín Alessandro, y los de nuestros colegas del BID Ángela Reyes, Edgardo Mosqueira, Carlos Santiso, Ben Roseth y Sheila Grandío. También agradecemos el apoyo de nuestros colegas Diego Arisi, Roberto Fernández, Javier Reyes, Jean Eric Theinhardt y Alexandre Veyrat-Pontet para la realización de este trabajo.

Resumen ejecutivo

La pérdida de confianza de los ciudadanos en las administraciones estatales es un fenómeno que atraviesa toda América Latina y el Caribe (ALC). ¿Cómo recuperar esa confianza cuando los problemas a enfrentar requieren servicios complejos, integrados por intervenciones de sectores diversos que requieren arreglos de planificación, ejecución coordinada y comunicación (como la seguridad o la mejora de la educación)? Y, ¿cómo lograr dicha eficiencia si las administraciones públicas están organizadas en silos, con mandatos muchas veces superpuestos, con funciones fragmentadas en varias entidades, con insuficientes recursos y carencia de estrategias de comunicación?

Recientes reformas a la gestión pública en ALC han permitido enfrentar dichos retos. En Chile la tasa de victimización por delitos se redujo de 33,6% en 2009 a 24,8% en 2013, mientras que en Colombia el robo de celulares se redujo en 12% en solo un año. En un período de 4 años, de 2011 a 2015, Pernambuco en Brasil logró pasar del puesto 16 de 27 Estados al primero en la prueba estandarizada de conocimiento de secundaria, y del puesto 11 al primero en cuanto a menor deserción escolar. Estos logros se dieron en áreas de política pública compleja y multisectorial que normalmente requieren la intervención de diferentes sectores y niveles del gobierno. En estos y otros casos de éxito, la estrategia de los gobiernos fue común: el fortalecimiento del Centro de Gobierno¹ mediante la implementación de unidades de cumplimiento (o *delivery units* –DU– como se les conoce globalmente).

La desconcentración, descentralización y privatización de funciones públicas requiere una mayor coordinación entre los gobiernos centrales y los nuevos prestadores de servicios, para garantizar un alineamiento con las políticas del gobierno central y una complementariedad en la producción de insumos requeridos para prestar servicios. La experiencia de los

¹ El Centro de Gobierno se refiere a las organizaciones y unidades que proporcionan un apoyo directo al jefe del Ejecutivo del gobierno (presidente, primer ministro, gobernador, alcalde, etc.) para la planificación, seguimiento, coordinación, gestión política y comunicación de las máximas prioridades de gobierno (Alessandro, Lafuente y Santiso, 2014).

países de la OCDE muestra que el traslado de la prestación de servicios fuera del ámbito del gobierno central ha ido acompañado de una oscilación entre mayor autonomía de las políticas ejecutadas por las agencias prestadoras y mayor control ejercido por los gobiernos centrales. Ello ha generado una tensión entre autonomía y control que, en muchos casos, ha llevado a que los gobiernos centrales sean acusados de violar la autonomía de las agencias prestadoras de servicios y de limitar su capacidad creativa, generado confusión de roles y responsabilidades entre los diferentes niveles de gobierno y los prestadores de servicios.

Para lograr un balance adecuado, los países de la OCDE han fortalecido su “Centro de Gobierno” con el fin de asegurar que las diversas agencias ejecutoras mantengan la cohesión de sus políticas, mediante la priorización de objetivos de gobierno, la identificación de cómo cada agencia contribuye a ellos y el monitoreo del cumplimiento de los objetivos. Todos los modelos de Centro de Gobierno contienen un enfoque de colaboración horizontal e integrada para la producción de los servicios entre todas las agencias responsables de cualquier nivel de gobierno.

La literatura sobre el tema confirma que la especialización y diferenciación de funciones acarrea una necesidad de mayor coordinación. La necesidad de coordinación también ha surgido como producto de la tendencia de los países de la OCDE de implantar modelos de gestión por resultados. Estos requieren reducir la atomización de objetivos, definir lineamientos para priorizar y fortalecer el control.²

El reto para ALC ha sido similar y ha requerido acciones para integrar el ciclo de la política pública mediante una mejor alineación del gobierno central y de las agencias, con los siguientes propósitos: i) lograr que sus funciones se ejecuten respondiendo a los objetivos prioritarios del gobierno; ii) hacer que el presupuesto público tenga el espacio fiscal para atender dichas prioridades; y iii) definir la relación entre ministerios del gobierno central, y entre estos y las agencias que ejecutan políticas, así como los insumos que deben aportar para alcanzar dichos objetivos prioritarios.³

Por ello, en el último quinquenio, los gobiernos de ALC han sido grandes protagonistas en la tendencia mundial del fortalecimiento de las instituciones de Centro de Gobierno. Los problemas de coordinación enfrentados por los países de la OCDE como producto de la especialización de funciones en los gobiernos se manifestaron también en ALC. Sus gobiernos admitieron que muchos de sus retos de desarrollo requieren enfoques multisectoriales (como la seguridad o la reducción de la pobreza). Además, que la recuperación de la confianza ciudadana en las administraciones públicas y los gobiernos requería asegurar el cumplimiento de las ofertas de política pública que llevaron a los gobernantes a ganar elecciones. Finalmente, que impulsar y controlar los avances en las mejoras de los servicios está al centro de la pérdida de confianza ciudadana.

El desarrollo de los Centros de Gobierno en ALC tuvo manifestaciones particulares. El objetivo principal fue facilitar el cumplimiento de las máximas prioridades del gobierno, para lo cual se fortalecieron algunas de las funciones típicas del Centro de Gobierno, como las

² Véase, por ejemplo, Bouckaert, Peters y Verhoest (2010).

³ Este tema se analiza en mayor detalle en Banco Mundial (2010, 2013) y Mosqueira y Del Villar (2012).

de coordinación, monitoreo y mejora del desempeño,⁴ mediante la creación de DU. Estas unidades son equipos pequeños que reportan al presidente o primer ministro y que se enfocan en facilitar el cumplimiento de las máximas prioridades de gobierno. Para hacerlo, apoyan a los ministerios sectoriales a cargo de las prioridades para fortalecer sus capacidades de: i) visión y priorización, ii) planificación detallada de la implementación, iii) generación de datos confiables para medir el desempeño de forma constante y saber si se está avanzando a buen ritmo, y iv) generación de espacios adecuados e incentivos políticos para intervenir cuando no se están logrando los objetivos.

La implementación del modelo en la región no ha sido homogénea. Ha respondido a expectativas y necesidades distintas. Se ha montado sobre diferentes niveles de desarrollo institucional en los sectores, y en combinación con estructuras institucionales en planificación y monitoreo variadas. Las DU analizadas impulsaron un promedio de 35 prioridades, normalmente distribuidas entre 4 y 7 pilares o temas. Han tenido diferentes enfoques y niveles de complejidad: algunas se han enfocado en el logro de objetivos más complejos, como la reducción de la desnutrición infantil crónica o la disminución de la tasa de victimización, mientras que otras han tenido un mayor enfoque en agilizar la inversión pública o en proyectos específicos. También han introducido innovaciones, como el manejo de una cartera de prioridades de rápida implementación y alto impacto para mostrar resultados tempranos y contribuir a una mayor gobernabilidad, y la publicación de los compromisos y de sus incumplimientos.

La función como tal no es nueva. Como se mencionó antes, todos los países tienen de alguna manera u otra un Centro de Gobierno cuya función es la coordinación de políticas e intervenciones. Lo que cambia es la especialización y metodología de este equipo para la consecución de resultados, en la asignación metódica de tiempos y roles, y el compromiso que adquieren con la consecución de los objetivos de largo plazo. Este cambio, no menor, permite que el Centro de Gobierno salga de prácticas reactivas y de corto plazo que hacen parte de la gestión diaria, y que utilice su capacidad de convocatoria para sacar adelante los procesos complejos, pero necesarios, para la transformación de las condiciones de vida de sus ciudadanos.

¿Han funcionado las DU para lograr las máximas prioridades de gobierno en ALC? En el presente estudio se analizan 14 casos, tomando en cuenta la perspectiva de las DU, de los ministros de presidencia o equivalente bajo la cual se mapean (sus usuarios más directos), de las instituciones a cargo de liderar la implementación de las prioridades y de actores clave como funcionarios en los ministerios de Hacienda y de Planificación. Para complementar el análisis, también se incorporan casos a través de una revisión de la literatura especializada a nivel mundial.

Un primer hallazgo es que las DU contribuyen al logro de resultados intermedios muy valorados por los gobiernos, y en particular por las autoridades políticas, en cuanto incrementan las chances de cumplir con los objetivos prioritarios del gobierno. Los resultados

⁴ La publicación bandera del BID sobre Centro de Gobierno propone un marco conceptual con cinco funciones: gestión estratégica (foco, planificación, presupuesto); coordinación; monitoreo y mejora del desempeño; gestión política; y comunicación y rendición de cuentas. Para más información, véase: Alessandro, Lafuente y Santiso (2014).

intermedios incluyen: i) aspiraciones del jefe de Gobierno y prioridades de campaña definidas en objetivos concretos, medibles y con responsables claros; ii) metas ambiciosas, realistas y exigentes para las principales prioridades; iii) estrategias y planes detallados para lograr los objetivos prioritarios, diseñados y validados política y técnicamente por el sector y el Centro de Gobierno; iv) disciplina para la gestión (producción y suministro de datos), alineación y articulación sectorial (a nivel político y técnico) y una mayor rendición de cuentas de los ministros; y v) capacidad de reacción aumentada y oportuna para identificar desviaciones frente a las proyecciones en el cumplimiento, lo que permite tomar medidas para reencauzar el camino.

En segundo lugar, su valor agregado parece ser mayor cuando enfrenta retos que requieren intervenciones multisectoriales. Estos se han dado en las áreas de seguridad ciudadana, educación, salud, infraestructura y atención ciudadana, entre otros. Si bien ningún resultado se atribuye causalmente a la existencia de una DU, y es posible que existan otros factores que hayan contribuido a su consecución, los resultados alcanzados en múltiples experiencias internacionales en diferentes contextos, así como la valoración de distintos actores involucrados en la gestión de prioridades de gobierno, sugieren un vínculo entre la introducción de las DU y la consecución de resultados.

¿Cuáles han sido las condiciones para que las DU obtengan resultados positivos? La implementación exitosa de una DU requiere el empoderamiento político por parte del jefe del Ejecutivo, la capacidad técnica de la unidad para poder agregar valor, el rol subsidiario frente a los sectores y agencias responsables, su implementación al inicio del mandato, la claridad de roles y responsabilidades en el Centro de Gobierno, las ganancias tempranas para confirmar el interés del jefe de Gobierno, la generación de valor agregado para los ministerios sectoriales y procesos creíbles de rendición de cuentas de las prioridades a la ciudadanía.

De cara al futuro, las DU constituyen una novedosa herramienta de gestión pública que puede permitir que los gobiernos implementen adaptaciones rápidas en su organización y que establezcan mecanismos e incentivos de coordinación para la rápida mejora de la entrega de servicios a los ciudadanos.

1

¿Por qué surgen las *delivery units* en América Latina y el Caribe?

El establecimiento de unidades de cumplimiento en los Centros de Gobierno de ALC ha sido un fenómeno sin signo político. Los gobiernos de ALC han sido grandes protagonistas en la tendencia mundial del fortalecimiento de las instituciones de Centro de Gobierno⁵ en los últimos cinco años. El aumento de problemas multisectoriales, la importancia de asegurar el cumplimiento del legado presidencial más allá de las urgencias diarias y la necesidad de dar respuesta a mayores demandas ciudadanas para generar confianza y legitimidad del gobierno han sido quizás tres de los principales motores que explican este fenómeno en gobiernos nacionales y subnacionales con diferente orientación política. El hecho de que todos los niveles de gobierno sean responsables por la entrega efectiva de bienes y servicios a los ciudadanos ha sido otro factor de peso que exige un Centro de Gobierno más activo en la coordinación vertical con los gobiernos subnacionales.

Esta realidad ha llevado a la evolución del Centro de Gobierno como el primer círculo de apoyo del jefe del Ejecutivo. Si bien el fortalecimiento del Centro de Gobierno puede ocurrir con énfasis diferentes entre sus distintas funciones⁶ y con diferentes estructuras, el vehículo más utilizado en la región ha sido la creación de *delivery units* (DU) o unidades de cumplimiento. Estos equipos, pequeños en tamaño, reportan al jefe del Poder Ejecutivo y se enfocan en facilitar el cumplimiento de las máximas prioridades de gobierno. En líneas generales, apoyan a los ministerios sectoriales a cargo de las prioridades para

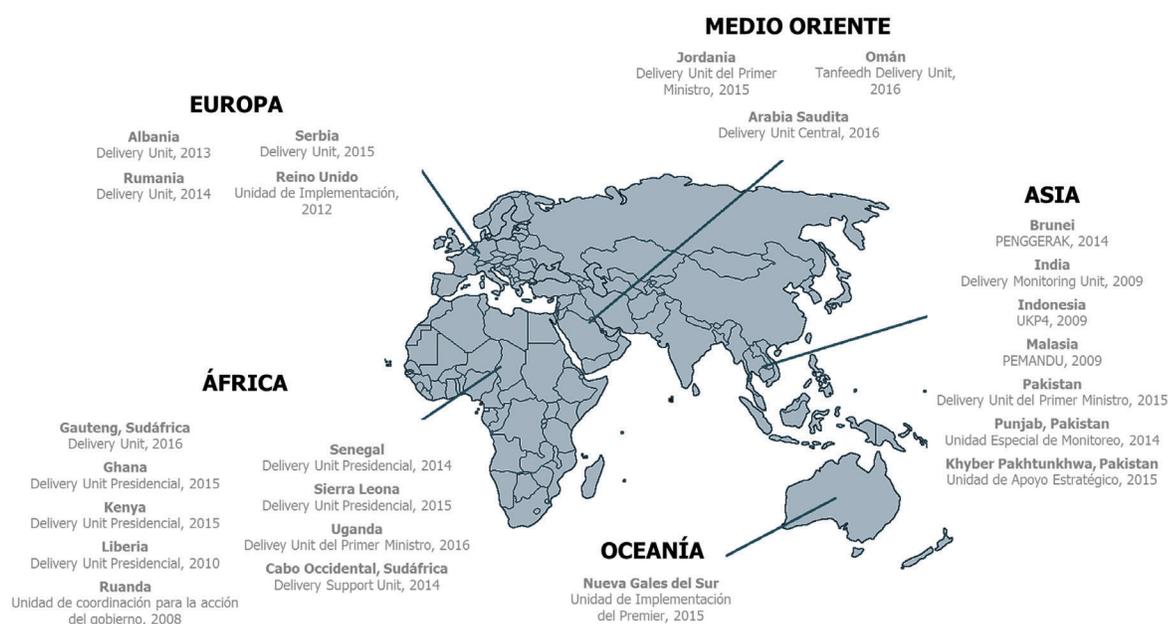
⁵ El Centro de Gobierno se refiere a las organizaciones y unidades que proporcionan un apoyo directo al jefe del Ejecutivo del país (presidente o primer ministro), generalmente para la gestión política de las actuaciones del gobierno, la gestión estratégica de sus prioridades, la coordinación del diseño de las políticas, la conducción de su implementación, el monitoreo del desempeño y la gestión del cumplimiento y la comunicación de resultados. Véase Alessandro, Lafuente y Santiso (2014).

⁶ La publicación bandera del BID sobre Centro de Gobierno propone un marco conceptual con cinco funciones: gestión estratégica (foco, planificación, presupuesto); coordinación; monitoreo y mejora del desempeño; gestión política; y comunicación y rendición de cuentas. Para más información, véase Alessandro, Lafuente y Santiso (2014).

fortalecer sus capacidades de: i) visión y priorización, ii) planificación detallada de la implementación, iii) generación de datos confiables para medir el desempeño de forma constante, y iv) desarrollo de mecanismos e incentivos para intervenir cuando no se están logrando los objetivos (adaptado de Barber, 2008).

El modelo de las DU fue creado en el Reino Unido en 2001 bajo el Primer Ministro Tony Blair, y desde entonces se ha adaptado en más de 30 países (Gold, 2017; véase el gráfico 1). En algunos casos, como Estados Unidos, modelos de gestión análogos denominados *PerformanceStat* (Behn, 2014) han tenido mayor expansión a nivel subnacional, con líderes como Martin O'Malley en la ciudad de Baltimore y el Estado de Maryland. En 2016, Canadá creó su DU a nivel del gobierno federal luego de haberse implementado la metodología a nivel provincial en Ontario. Otros ejemplos de adaptación de la metodología, como los de Malasia, Indonesia, Punjab (Pakistán), Tanzania, Rumania y Australia, también han sido catalogados como exitosos.⁷

Gráfico 1. Algunas *delivery units* fuera de América Latina y el Caribe



Fuente: Gold (2017).

En ALC, el fenómeno de las unidades de cumplimiento se ha desarrollado, con distintos mandatos y en diferentes niveles de gobierno, en al menos once países. El modelo de gestión del Estado de Pernambuco en Brasil (2007) y la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento de Chile (2010) han sido dos de los casos pioneros de la región en implementar modelos de DU (Alessandro, Lafuente y Santiso, 2014). Desde entonces,

⁷ Véanse Gold (2017) y la sección de referencias para más información sobre casos fuera de ALC.

varios gobiernos, tanto a nivel nacional como subnacional, se han sumado a esta tendencia, en particular desde 2013 (véase el cuadro 1).

En el presente estudio se analizan las lecciones de 14 casos de DU que han sido implantados en América Latina recientemente. El documento se estructura en la presente introducción y tres secciones. La primera describe el modelo de gestión de cumplimiento o *delivery* y cómo se ha adaptado en la región, incluidas algunas innovaciones. La segunda analiza los resultados intermedios y finales a los que han contribuido las DU de ALC incluidas en este estudio y presenta algunas reflexiones sobre las limitaciones para atribuir dichas contribuciones. La sección final presenta lecciones aprendidas al momento de implementar una DU en ALC e incluye tanto precondiciones necesarias para su éxito como algunas experiencias negativas.

Cuadro 1. Algunas *delivery units* en América Latina y el Caribe (2013-18)

Argentina	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Unidad de Gestión del Cumplimiento, dependiente de la Secretaría General y Relaciones Internacionales (2015-) Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Coordinación de la Gestión, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros (2016-)
Las Bahamas	Gobierno Nacional. Unidad de Cumplimiento, dependiente de la Oficina del Primer Ministro (2018-)
Brasil	Gobierno del Estado de Pernambuco. Secretaría de Planificación y Gestión (SEPLAG) (2007-18)
Chile	Gobierno Nacional. Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) (2010-14)
Colombia	Gobierno Nacional. Unidad de Ejecución, dependiente de la Presidencia de la República (2015-17)
Costa Rica	Gobierno Nacional. Unidad de Apoyo, dependiente del Ministerio de la Presidencia (2015-17)
Guatemala	Gobierno Nacional. Comisión de Gestión Estratégica, dependiente de la Presidencia de la República (2016-)
Paraguay	Gobierno Nacional. Centro de Gobierno, dependiente de la Secretaría General de la Presidencia de la República (2013-)
Perú	Gobierno Nacional. Unidad de Cumplimiento de Gobierno, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros (2016-)
Uruguay	Gobierno Nacional. Unidad de Asesoramiento y Monitoreo de Políticas, dependiente de la Prosecretaría (2016-)

Fuente: Elaboración de los autores.

2

¿En qué consiste el modelo de *delivery units* y cómo ha sido adaptado en América Latina y el Caribe?

2.1. El modelo inicial de *delivery units*

Las DU son solo una de las estructuras posibles a la hora de fortalecer las funciones del Centro de Gobierno (gráfico 2).⁸ En el modelo tradicional, las DU suelen ejercer funciones de gestión estratégica (por ejemplo, definición de metas y planificación de estrategias), así como labores de monitoreo y mejora del desempeño (por ejemplo, análisis constante de datos y rutinas de seguimiento para identificar e intervenir en situaciones de bajo desempeño), y en algunos casos también cumplen funciones importantes de coordinación entre las diferentes entidades que contribuyen al logro de un objetivo prioritario. Si bien pueden contribuir con información oportuna a los equipos de comunicación y rendición de cuentas, no es muy común que las DU ejerzan funciones de gestión política.

Varias de las funciones no son nuevas para el Centro de Gobierno y algunas se realizan en ausencia de una DU. Lo nuevo que traen las DU es la manera sistemática en que abordan los retos que se quieren afrontar: especializándose en la consecución de resultados, en la asignación metódica de tiempos y roles, y en el compromiso que adquieren con la consecución de los objetivos de largo plazo. Este modelo permite que el Centro de Gobierno salga de prácticas reactivas y de corto plazo que hacen parte de la gestión diaria, en especial política, y que utilicen su capacidad de convocatoria para sacar adelante los procesos complejos pero necesarios para la transformación de las condiciones de vida de sus ciudadanos.

⁸ Debido a que varios expertos han analizado en detalle este tema, esta sección se limitará a dar una descripción muy abreviada del modelo. Para ver en mayor detalle en qué consiste el modelo de las *delivery units* se recomienda consultar: Barber (2008, 2011 y 2015), Behn (2014) y Delivery Associates (2018).

Gráfico 2. Las funciones del Centro de Gobierno

Fuente: Alessandro, Lafuente y Santiso (2014).

La DU se inserta en una institucionalidad preexistente de entidades, datos y sistemas de información. A nivel de instituciones, como el Tesoro o la Oficina de Gabinete, tienen un enfoque de todo el gobierno, menos selectivo. Sin embargo, al ser entidades con competencias más formales, con mayor trayectoria y mayores recursos humanos y financieros, fue crítico para el éxito de la DU que se presente como socia en vez de rival. A la vez, la existencia de protocolos, rutinas y sistemas de captura de información es requisito deseable para la reducción de tiempos y costos de transacción. Es claro que no existen sistemas perfectos de información, y que la disponibilidad de datos oportunos y confiables pueden construirse a la par de la DU, pero su preexistencia facilita su implementación y agiliza la consecución de resultados.

El modelo original de la DU se implementó en un gobierno nacional de carácter unitario con competencias en la provisión de servicios clave como educación y salud. Los primeros prototipos se enfocaron en prioridades con impacto directo en los ciudadanos, como el rendimiento de los estudiantes en las pruebas de aptitud escolar, los tiempos de espera en un hospital o la reducción de homicidios o robos, entre otras. Las DU, en su forma inicial, ayudan al gabinete presidencial a responder cuatro preguntas clave en torno a cómo ejecutar las principales prioridades de gobierno formuladas durante la campaña electoral: 1) ¿Qué buscamos lograr exactamente?; 2) ¿Cómo lo vamos a hacer?; 3) ¿Cómo sabemos, en todo momento, si vamos por buen camino?; 4) Si no estamos en el camino correcto, ¿qué haremos para corregirlo? (adaptado de Delivery Associates, 2018). Este enfoque estratégico de las DU es constante durante todo el mandato, limitando cualquier otro tipo de

involucramiento del equipo de la DU en otros temas coyunturales que puedan desviar su atención del legado presidencial.

El objetivo último de las DU es asegurarse que las promesas se cumplan. Las DU apoyan a los ministerios sectoriales con una metodología rigurosa que se basa en obtener datos sobre cada asunto prioritario, identificar todos los elementos de la cadena de entrega, definir indicadores de desempeño, analizar tendencias previas y construir trayectorias. Una vez definida la meta deseada y su correspondiente estrategia de implementación, las DU proveen a los equipos técnicos información confiable y oportuna para evaluar la progresión de la prioridad a lo largo del tiempo. La metodología provee rutinas para revisar los avances con la máxima autoridad y tomar decisiones rápidas de política pública basadas en datos. Las DU también ayudan a los sectores a identificar soluciones alternativas cuando no se está avanzando al ritmo previsto. De esta forma, aseguran la alineación de los ministerios sectoriales para el cumplimiento del legado de la máxima autoridad política.

2.2. El modelo de *delivery units* en América Latina y el Caribe

En ALC, la implementación del modelo de DU no ha sido homogénea. Se ha adaptado en al menos 14 gobiernos, tanto a nivel nacional como subnacional, con niveles de desarrollo institucional y estructuras institucionales en planificación y monitoreo diferentes. Las diferencias entre los modelos marcan la adaptabilidad de las DU. Aunque todos los modelos tengan el mismo fin, las diferencias tienen que ver con: i) las capacidades instaladas pre-existentes que permiten mayores niveles de sofisticación (por ejemplo, existencia de diagnósticos y de sistemas de información); ii) asignación de competencias del estado (modelo diferenciado de centralización o descentralización de las funciones de gobierno); iii) del nivel de gobierno que representan (problemas de carácter local versus problemas de carácter nacional); y iv) la impronta propia que el jefe de Gobierno le da a su modelo de administración (cada jefe de Gobierno define unas pautas de gestión con distintos niveles de delegación).

Las necesidades y expectativas han sido, por tanto, también muy distintas. En el caso de los gobiernos nacionales, las DU se han dado principalmente a nivel de gobiernos unitarios, que en la mayoría de los casos son los responsables directos de la entrega de los servicios públicos prioritarios.⁹ Los gobiernos subnacionales analizados en este estudio, por su parte, provienen de países federales por lo que también cuentan con responsabilidad directa en la entrega de servicios clave como educación, salud o seguridad ciudadana. ¿Cuáles son, entonces, los elementos que distinguen a las DU de la región?

- **Tipos de objetivos.** Han tenido diferente enfoque y niveles de complejidad. Algunos gobiernos, como la Ciudad de Buenos Aires, Chile o Perú, se han enfocado en el logro

⁹ La totalidad de los casos recogidos en este estudio que apoyan el nivel nacional de gobierno han tenido como cliente a la máxima autoridad del Poder Ejecutivo. Si bien han existido algunas experiencias de DU en ministerios sectoriales, como el Ministerio de Educación en Perú entre 2014 y 2016, han sido pocas o no han tenido mayor visibilidad. Esto contrasta con el caso de Estados Unidos, por ejemplo, donde la adaptación del modelo a nivel federal se ha dado exclusivamente en las secretarías de Estado, aplicándose el modelo de *PerformanceStat* (Behn, 2014).

de objetivos más complejos a nivel de resultados, como la reducción de la desnutrición infantil crónica, el incremento del número de niños con puntaje alto en pruebas de matemáticas o la disminución de la tasa de victimización. Otras DU, como las de la Provincia de Buenos Aires en Argentina, Las Bahamas, Costa Rica, Guatemala y Paraguay, han tenido un enfoque mayor en proyectos de inversión pública (carreteras, vivienda, agua y alcantarillado, estructuración de asociaciones público-privadas en servicios públicos clave) o en otro tipo de prioridades a nivel de productos o procesos, como el abastecimiento de medicinas en hospitales, la implementación de mercados regionales, reformas administrativas para mejorar la competitividad o el cumplimiento del plan de gobierno abierto asumido por el país, entre otros. En la mayoría de los casos, sin embargo, se han combinado objetivos a nivel de resultados con el cumplimiento de iniciativas, proyectos y productos.

- **Cantidad de objetivos.** Las DU analizadas en este estudio tienen un promedio de 35 prioridades u objetivos estratégicos, normalmente distribuidos entre 4 y 7 áreas o pilares temáticos. En casi todos los casos, los objetivos se circunscriben a las áreas de seguridad, salud, educación, empleo, pobreza, crecimiento económico e infraestructura. Estas áreas, en varios casos, tenían más de un indicador al que se le daba seguimiento. Cuanto mayor es el número de prioridades e indicadores, tanto mayor es la complejidad, lo que puede llevar a un efecto contraproducente: si todo es importante, nada es importante.
- **Funciones.** El foco de las DU ha sido principalmente el de desarrollar las funciones de gestión estratégica, monitoreo y mejora de desempeño y coordinación. De manera especial, las DU han tenido un rol clave en la gestión estratégica de prioridades multisectoriales, como en el caso de Pernambuco (Brasil), Colombia y Perú. El rol de las DU ha sido de menor envergadura cuando las prioridades correspondían únicamente a un sector, especialmente en contextos de mayor capacidad institucional. En todos los casos, contribuyen de una manera u otra a las funciones que están bajo la responsabilidad del Centro de Gobierno; manejan agendas diversas; y mezclan las problemáticas estructurales con las coyunturales. Aunque tienen poca responsabilidad sobre la *gestión política de las políticas públicas* (que suele ser manejada directamente por los equipos ministeriales), existen ejemplos en los que la DU ha incluido proyectos de alta visibilidad como una de sus funciones prioritarias.

La DU de Paraguay tuvo un rol muy importante en la función de coordinación, destrabando cuellos de botella relacionados con la estructuración y ejecución de la inversión pública. Uno de sus principales valores agregados fue generar acuerdos a nivel político y luego asegurar que se cumplieran en el nivel técnico. La DU de la Provincia de Buenos Aires (Argentina) también se enfocó en la función de coordinación para lograr acuerdos a nivel político en la implementación del Programa de Mejora del Gasto, estableciendo metas de ahorro por ministerio.

Por su parte, la DU de la Ciudad de Buenos Aires tuvo un rol importante en el ámbito de coordinación, pero también en la comunicación y la rendición de cuentas con respecto a los compromisos públicos, tanto a través de un sitio web como en eventos de cuenta pública anual del jefe de Gobierno.¹⁰ La DU de Uruguay tuvo un rol clave en la rendición de cuentas a través de los consejos de ministros abiertos a la ciudadanía con la iniciativa de “gobierno de cercanía”.

- **Recursos humanos.** Al no existir un único tipo de DU, inevitablemente la composición y los perfiles de los equipos, así como su costo, han sido dispares. Los equipos analizados para este estudio varían en su tamaño, perfil y conocimiento de los asuntos públicos. Esto obedece a limitaciones i) administrativas (modificar la estructura estatal es complejo y en algunos casos dificulta la contratación de talento), ii) financieras (las normas presupuestales son rígidas y responden a ciclos que no suelen coincidir con la urgencia de la puesta en marcha de estos equipos) y iii) institucionales (cada país tiene un punto de partida institucional con entidades que pueden realizar funciones relevantes para una DU). Pese a esto, el cuadro 2 presenta un estereotipo de unidad como referencia.¹¹
- **Línea de reporte y estructura institucional.** Normalmente las DU están ubicadas en el Centro de Gobierno y le reportan directamente al ministro o secretario general de la presidencia o su equivalente. En un solo caso ha sido asignada a un ministerio de planificación (lo que no funcionó), y en un solo caso ha reportado directamente al presidente. El apoyo político del máximo nivel a la DU se ha manifestado, principalmente, a través de: i) un anuncio inicial del presidente al gabinete (o a los ministros a cargo de las prioridades) del rol de la DU y que cuenta con su apoyo total; ii) la participación del presidente o de un ministro empoderado de la presidencia o equivalente en las reuniones de seguimiento que son coordinadas por la DU con los ministros sectoriales; iii) reforzar las prioridades en sus declaraciones públicas, lo que marca claramente que el trabajo de la DU representa lo que más le importa al presidente; y (iv) la participación de la DU en reuniones bilaterales entre el presidente y el ministro del sector, entre otros.

En cuanto a la influencia de la institucionalidad existente en su estructura, esta depende de la capacidad instalada en el gobierno. Un ejemplo de ello es la captura de información sobre indicadores de avance, la cual ha sido una variable importante en la adaptación del modelo de DU, dado que los procesos de verificación de la información son indispensables para su labor.

¹⁰ El sitio web del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con los compromisos de gobierno con los cuales trabaja la DU, es un referente destacado en este tema: <http://www.buenosaires.gob.ar/compromisos>

¹¹ Si bien los costos varían de acuerdo con los salarios en cada país, el estereotipo de DU con 5 gerentes de prioridad tiene un costo aproximado en recursos humanos de entre US\$250.000 y US\$400.000 por año en promedio. Las DU no requieren inversiones tecnológicas para su funcionamiento efectivo.

Cuadro 2. Roles y perfiles comunes de los integrantes de una *delivery unit*

Rol	Criterios generales del perfil	Experiencias
Jefe(a). Coordinar el equipo y manejar las relaciones con los clientes (reporta directamente al Ministro de Presidencia o Jefe de Gabinete)	Persona con formación en gestión de proyectos/políticas públicas y capaz de liderar diálogo bilateral con ministros. Reconocida como generadora de resultados	Todas (aunque no todos los coordinadores cumplieron con el perfil)
Gerentes de prioridad. Apoyar la planificación y monitorear y evaluar el desempeño, apoyando la definición de alternativas para superar retrasos	Profesionales entre 30 y 40 años con formación en gestión de proyectos e idealmente algo de conocimiento sectorial. Buenas relaciones interpersonales (normalmente es 1 por prioridad o sector)	Todas (aunque no todos los gerentes de prioridad cumplieron con el perfil)
Productor(a) de reportes. Elaborar los reportes de manera sistemática, estándar y visualmente atractiva	Persona con formación en presentación eficiente de información y en manejo de herramientas para elaboración de reportes	Casi todas
Validador(a) de información. Capturar la información de avance y garantizar la veracidad y calidad de la misma	Personas con formación en gestión de información e indicadores (normalmente es 1 por sector).	Colombia (en DNP, externo) Provincia de Buenos Aires (interno)
Constructor(a) de trayectorias. Analizar información y construir escenarios prospectivos sobre desempeño	Personas con formación en evaluación de políticas públicas y evaluaciones de impacto.	Colombia (en DNP, externo) Perú y Ciudad de Buenos Aires (interno)
Gestor(a) presupuestal. Analizar los flujos de recursos financieros requeridos y su relación con el ciclo presupuestal	Personas con formación en gestión presupuestal. Buenas relaciones interpersonales con el sector de Hacienda y Finanzas Públicas	Chile (en DIPRES, externo) Provincia de Buenos Aires, Pernambuco (interno)

Fuente: Elaboración de los autores.

En el caso de Colombia, la existencia del Departamento Nacional de Planeación desde la década de 1960 y del Sistema Nacional de Evaluación y Gestión de resultados (Sinergia) desde hace más de una década generó una cultura de monitoreo y evaluación que había permeado en el gobierno central. Como era previsible, la DU se apoyó en esa estructura sin necesidad de tener un equipo de mayor tamaño. Por otro lado, en su primer año de implementación, la unidad de cumplimiento en la Provincia de Buenos Aires (Argentina) pudo establecer los protocolos necesarios para la recopilación de la información de manera sistematizada, generando mapas de procesos e hitos para los proyectos prioritarios, y herramientas para la vinculación de la ejecución física y presupuestal.

En su adaptación del modelo de DU, los gobiernos de la región también han introducido innovaciones, algunas de las cuales se destacan en el Recuadro 1.

Recuadro 1. Innovaciones al modelo original

En su adaptación del modelo original de DU, los gobiernos de ALC también introdujeron algunos aspectos interesantes, no contemplados en (y a veces contrapuestos con) la versión más pura del modelo de gestión de las *delivery units*:

- 1) Inclusión de prioridades de corto plazo y que no necesariamente son parte del legado, debido a la relación directa que tenían estos proyectos con la mejora de las condiciones de gobernabilidad, en especial al comienzo del mandato. Dos de los casos que introdujeron este enfoque fueron la Comisión Estratégica de Guatemala y la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión de la Provincia de Buenos Aires (Argentina).
- 2) Si bien es práctica común publicar el nivel de avance con los compromisos, solo en unos pocos casos se publican los incumplimientos. Entre los beneficios de esta práctica se incluye: i) repartir el costo político del incumplimiento a lo largo del tiempo y entre los actores involucrados como el ministro responsable; de lo contrario, lo paga el jefe de Gobierno al final de su mandato; ii) contener las expectativas de la ciudadanía; iii) aumentar la credibilidad del modelo; y iv) enviar un mensaje claro al resto del gabinete de que no cumplir tiene consecuencias. El referente de esta práctica ha sido la DU de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina).
- 3) Gestionar de forma diferenciada la cartera de prioridades. No todas las prioridades requieren el mismo nivel de intensidad de apoyo. Sectores de alta capacidad institucional a cargo de prioridades con baja intervención de otros sectores no obtienen demasiado valor agregado. Dos de los casos que introdujeron esta gestión diferenciada fueron la Unidad de Ejecución del Gobierno de Colombia y la SEPLAG de Pernambuco, en especial en el área de obras públicas (con un equipo específico para obras de mayor costo).
- 4) Algunas DU implementaron rutinas de trabajo específicas para una mejor coordinación con los ministerios de Hacienda o entidades equivalentes a cargo de la asignación presupuestaria. Estas rutinas, que aumentan la capacidad de reasignar recursos en tiempo y oportunidad para apoyar las intervenciones cuando algo se desvía de lo esperado, varían desde "Consejos Directivos" a los cuales le reporta la DU (como el caso de Costa Rica) a la identificación y marcación dentro del presupuesto de los programas que impactan las prioridades de gobierno (casos de Chile, Pernambuco en Brasil, y la Ciudad y Provincia de Buenos Aires en Argentina).

Fuente: Elaboración de los autores.

3

Impacto: ¿qué resultados están logrando las *delivery units* en la región?

¿Han funcionado las DU para lograr las máximas prioridades de gobierno en ALC?

Si se juzga por su ritmo de expansión, no quedan dudas de que es una reforma altamente atractiva para los gobiernos y que debería estar llevando a buenos resultados de política pública. Sin embargo, existe poca evidencia empírica al respecto hasta el momento. El corto tiempo de varias de estas experiencias, el necesario bajo perfil político de estas unidades y la dificultad de aislar sus contribuciones por el hecho de que son los ministerios sectoriales quienes lideran en la práctica la implementación de las prioridades de gobierno son algunas de las razones que lo explican.

La mayor garantía de supervivencia para las DU pasa por confirmar su efectividad real. En un contexto de baja institucionalización de esta innovación en la gestión en ALC –ya que por su cercanía al jefe del Ejecutivo muchas veces son discontinuadas con los cambios de gobierno–, la importancia de identificar los resultados concretos de estas experiencias es aún mayor. Si los beneficios de las DU son claros, tendrán mayores chances de ser mantenidas, renombradas o reorientadas con un nuevo jefe de Gobierno o de que su metodología sea adoptada como una práctica común por las oficinas de planificación o seguimiento en los sectores (como ha venido sucediendo en el Reino Unido desde su primera introducción en 2001 en el segundo mandato del Primer Ministro Blair).

Desafortunadamente, medir empíricamente el impacto de las DU en la mejora de objetivos estratégicos es muy complejo. Por una parte, las experiencias con algunas de estas unidades son muy recientes y aún no se han cumplido los plazos establecidos para el logro de los resultados. Por otra parte, como establecen Behn (2017), Gold (2017) y Scism et al. (2015), es difícil medir el valor agregado de las *delivery units* ya que usualmente no tienen mecanismos internos –como evaluaciones de impacto– para capturar su efecto, pueden ser parte de una reforma de política pública y administrativa más comprensiva, y además, tienen cuidado de no asumir el crédito por los resultados obtenidos por ministerios o entidades.

Pese a esto, el análisis de los 14 casos en ALC y la revisión de la literatura especializada presentan evidencia de los aportes de las DU tanto a *resultados intermedios* (entendidos como aportes que se consideran fundamentales para lograr mejores resultados de gobierno), como a *resultados finales* (directamente relacionados al logro de las prioridades de gobierno).

3.1. Resultados intermedios: mecanismos de gestión más sólidos

1. **Aspiraciones del jefe de Gobierno y prioridades de campaña aterrizadas en objetivos concretos, medibles y con responsables claros.** Tener una definición clara y una segmentación de la cartera de iniciativas a ser desarrolladas por un Gobierno a partir de criterios tales como legado presidencial, relevancia política y social, complejidad y riesgos asociados a la implementación es un aporte claro del modelo. En particular: i) simplifica la gestión de gobierno para la alta gerencia; ii) da señales a las distintas instancias de gobierno sobre los temas a priorizar y la forma en que se deben destinar los recursos; iii) incrementa las chances de lograr los objetivos prioritarios al haberlos determinado objetivamente desde el comienzo del mandato. Si bien en todos los casos analizados se registró este aporte, tres casos interesantes son:
 - *Colombia*: cartera de iniciativas segmentada en niveles y con gestión diferenciada de acuerdo a las necesidades de cada caso. Los niveles eran: 21 prioridades de gobierno (una por sector), 170 metas sectoriales (8 por sector) y 6 iniciativas destacadas por el Presidente.¹²
 - *Guatemala*: 5 prioridades de gobierno desprendidas de las 29 metas establecidas en el Plan General de Gobierno 2016-20, que se basan a su vez en el Plan Nacional de Desarrollo Katun 2032. Además, se determinó una cartera de proyectos prioritarios cuyo objetivo es fortalecer la gobernabilidad del Gobierno Nacional (75 proyectos).
 - *Provincia de Buenos Aires (Argentina)*: clasificación de 1.050 proyectos en tres niveles a partir de la complejidad e importancia estratégica: A+/A/B, aplicando criterios de focalización y seguimiento diferenciado solo en aquellos clasificados como A+ y A. Para una cuarta categoría de proyectos, de Implementación Rápida y Alto Potencial (IRAP) se estableció un sistema de seguimiento diferenciado para la superación de obstáculos.

2. **Metas ambiciosas, realistas y exigentes.** Las DU fortalecen la capacidad analítica del gobierno para definir metas acordes con sus competencias, recursos y limitantes. Este aporte i) permite generar alertas sobre posibles subvaloraciones de los esfuerzos y capacidades reales del Estado a través del análisis de tendencias, ii) reconoce que la consecución de resultados depende de variables diversas y que la cuantificación de la meta debe ser acorde a dicha realidad y iii) ajusta las expectativas

¹² Para más información, véase Acosta y González (2018).

reales de lo que se quiere, se puede y se debe lograr. Dos casos interesantes sobre los aportes de las DU una vez definidas las metas son:

- *Ciudad de Buenos Aires (Argentina)*: para el compromiso de proveer infraestructura urbana y servicios públicos a 80.000 vecinos de barrios vulnerables, la DU armó una mesa interministerial con las cuatro áreas a cargo de la urbanización de barrios vulnerables, y se definió de forma consensuada una metodología de medición de beneficiarios y la meta.
- *Colombia*: la DU se reunió con el responsable de cada sector para anclar la meta sectorial con la que se comprometería en el marco de las prioridades presidenciales en 2018. En el caso de Defensa, por ejemplo, el indicador priorizado fue la tasa de homicidios cada 100.000 habitantes. El análisis de escenarios de la DU – combinando factores como el impacto de las negociaciones de paz con las FARC, las tendencias históricas de homicidios no atribuibles al conflicto armado y el posible escalamiento de la violencia urbana como efecto no deseado de la firma de un acuerdo de paz con las FARC– indicaba que no sería realista llegar a la meta propuesta inicialmente. Así, se tomó la decisión de mantener la meta, pero también de lanzar una serie de iniciativas adicionales para aumentar la probabilidad de éxito.

3. Estrategias sumamente concretas para lograr los objetivos prioritarios, diseñadas y validadas políticamente por el sector y el Centro de Gobierno. Se establece una secuencia clara y lógica de intervenciones, con responsables y tiempos esperados. Este aporte incluye diversos beneficios, entre ellos: i) visibiliza la cadena de entrega mediante la cual se espera alcanzar la transformación deseada; ii) reduce incertidumbres sobre secuencias, responsables de las mismas y tiempos de ejecución; y iii) permite un seguimiento más efectivo, al poderse identificar los hitos y plazos, así como la trayectoria de desempeño esperada contra la cual comparar los resultados reales y tomar decisiones en caso de que no se estén logrando los objetivos.¹³ Tres de los casos más destacados son:

- *Pernambuco (Brasil)*: a través del diseño y puesta en marcha de mapas de estrategia, la Secretaría de Planificación y Gestión logró articular adecuadamente: i) objetivo estratégico; ii) resultado; iii) hitos y plazos específicos con trayectoria esperada; y iv) vínculo con la programación presupuestal. Esto se logró en particular en los pactos por la vida, por la educación y por la salud.¹⁴

¹³ En este aporte en particular, las DU han apoyado metodológicamente en la determinación de las causas de los problemas y la generación de soluciones, aunque han tenido una contribución menor en los aspectos técnicos sectoriales, en especial en países con administraciones públicas más sólidas. Así, el valor agregado de la DU ha sido percibido como mayor cuando las prioridades son multisectoriales, en especial por su capacidad de convocar y facilitar la resolución de problemas. En los casos con prioridades que dependen casi completamente de un solo sector, su relevancia parece haber sido menor para los sectores, independientemente de que sea de utilidad para el presidente o primer ministro como herramienta de seguimiento paralela a lo que reporta el sector. En el caso de los gobiernos con baja capacidad de gestión en general, las metodologías técnicas que traen las DU fueron de gran utilidad inclusive en los casos de prioridades puramente de un solo sector.

¹⁴ Para más información, véase Alessandro, Lafuente y Shostak (2014).

- *Perú*: la DU fue clave en la focalización o enfoque de las intervenciones incluidas en las estrategias de todas las prioridades, a través del apoyo a los sectores responsables con herramientas metodológicas y facilitación de talleres técnicos en los cuales se identificaba la mejor forma de cubrir las brechas, así como oportunidades de ganancias rápidas para lograr una mejor tracción.¹⁵
- *Colombia*: el gobierno colombiano se planteó la meta de reducir en 4 puntos porcentuales (p.p.) la pobreza monetaria entre 2014 y 2018, período en el que se estimaba un crecimiento de la economía y de los ingresos de la nación inferior al del período anterior. El análisis desarrollado por el Gobierno definió una estrategia basada en: i) enfocar los ingresos laborales vinculados con los proyectos de inversión en infraestructura vial para la población pobre; ii) aumentar la oferta de vivienda; y iii) mejorar los sistemas de focalización de subsidios. Para cada una de estas estrategias se estableció una cadena de entrega a nivel de actividades y productos.

4. Mayor disciplina para la gestión, alineación y articulación sectorial (a nivel político y técnico) y aumento en la rendición de cuentas de los ministros. Los ministerios sectoriales se comprometen con el jefe de Gobierno a alcanzar las prioridades, recibiendo el correspondiente rédito político en caso de lograrlas, y se les pide que rindan cuentas de los avances. Este aporte incluye diversos beneficios, entre ellos: i) permite cualificar los niveles de avance de una prioridad a través de rutinas de rendición de cuentas al interior del Gobierno (suministro de información); ii) proporciona sistemas de información y datos de mayor calidad y oportunidad para la toma de decisiones, consensuados entre la DU y el sector, a través de protocolos de validación de la información con cadenas de verificación y responsabilidades definidas sobre la gestión de la misma, lo que reduce las asimetrías de información entre los actores estatales; iii) otorga un espacio de tiempo con una frecuencia preestablecida para la toma de decisiones de las máximas autoridades políticas utilizando estos datos de mayor calidad; iv) permite alinear a todas las instituciones públicas a las prioridades de gobierno, en el caso de aquellas que no lideran prioridades, generándoles incentivos para apoyar a los ministerios que sí lo hacen; v) hace muy visible los problemas y fuerza la toma de decisiones para solucionarlos, y también visibiliza si las instituciones y personas están comprometidas o no en lograr las prioridades de gobierno; y vi) provee al jefe de Gobierno soluciones alternativas a las

¹⁵ Por ejemplo, en el caso de educación, la disparidad en la calidad de la educación urbana y rural era uno de los principales retos. Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en Comprensión Lectora evidenciaron la brecha, que venía en aumento. Con el objetivo de aumentar el porcentaje de los estudiantes que logran el nivel “en proceso” o “satisfactorio” en comprensión lectora en las escuelas rurales, se focalizó el esfuerzo de implementación en siete regiones donde se concentraba alrededor del 65% de los estudiantes de zonas rurales en nivel de comprensión lectora “en inicio o en proceso”. Además, la estrategia abordó de manera comprehensiva todos los factores asociados con la mejora de aprendizajes, incluyendo intervenciones que no solo mejoren prácticas pedagógicas (por ejemplo, acompañamiento pedagógico, reforzamiento escolar, reordenamiento territorial, entrega eficiente de materiales), sino que también provean incentivos para la atracción de mejores docentes en zonas de difícil acceso, optimicen la gestión de los directores y aseguren el acceso a servicios básicos como agua potable y conexión a Internet.

propuestas por el ministerio sectorial cuando los resultados no se están alcanzando. Cinco de los casos más destacados son:

- *Chile*: reuniones bilaterales de seguimiento convocadas por el Presidente de forma ad hoc, pero usualmente de frecuencia mensual, con los ministerios líderes de las prioridades y con la presencia de la DU, asesores presidenciales y la dirección de presupuestos. La DU y el sector analizaban la información de desempeño antes de la reunión cuando no existía información independiente de una tercera parte, y la DU oficiaba como secretaria técnica de la reunión y daba seguimiento a los acuerdos.
- *Pernambuco (Brasil)*: reuniones de seguimiento de cada uno de los 12 ejes prioritarios cada 6 semanas, con participación del gobernador, la DU y todos los ministros que contribuyen al logro de la prioridad. El gobernador dedica un día a la semana para estas reuniones. La DU valida e ingresa los datos de desempeño al sistema de seguimiento, prepara la presentación y apoya al sector en la preparación de la reunión, y luego da seguimiento a los acuerdos (que también se registran en el sistema).
- *Perú*: estructura de reporte que soporta tres tipos de rutinas: i) informe mensual remitido al Ministro sectorial y al Primer Ministro; ii) reunión trimestral de balance entre el Primer Ministro y el ministro o ministros responsables (*Stocktakes*, similar a los descriptos para Chile); y iii) reporte semestral ante Consejo de Ministros.
- *Ciudad de Buenos Aires (Argentina)*: hace casi diez años la Ciudad estableció rutinas de seguimiento del conjunto del plan de gobierno que incluyen reuniones mensuales por ministerio o tema transversal, presididas por el jefe de Gobierno y coordinadas por la Secretaría de Planificación. Además de asignar espacios específicos en esas rutinas preexistentes para monitorear los compromisos públicos, se ha habilitado un tablero de control en la web que presenta los avances de los compromisos, para que sean públicos tanto los compromisos como los avances en los mismos. Esto ha aumentado la conciencia alrededor de los compromisos por parte de la administración, así como el costo del incumplimiento para los sectores.¹⁶
- *Paraguay*: reuniones ad hoc a solicitud del Presidente, el Ministro de la Presidencia o el sector líder para destrabar obstáculos. Los asesores sénior de la DU convocan a las instituciones que contribuyen a la prioridad para lograr acuerdos políticos cuando no se cumplen los plazos establecidos originalmente. Los gerentes de proyecto de la DU luego dan seguimiento a estos acuerdos políticos a nivel técnico, proveen asistencia técnica en la estructuración de los proyectos y destraban obstáculos.

5. Capacidad de reacción aumentada y oportuna. Las DU permiten identificar desviaciones frente a las proyecciones en el cumplimiento de actividades y entrega de productos en mayor oportunidad, lo que permite la reasignación de recursos

¹⁶ Véase www.buenosaires.gob.ar/compromisos

humanos, financieros y tecnológicos para la mitigación de los mismos. Entre los beneficios de este aporte se identifican: i) evaluación constante de la estrategia definida y de las capacidades institucionales existentes para realizarla; ii) identificación y mitigación de obstáculos; y iii) mayor articulación entre programación, presupuestación y ejecución. Tres de los casos más destacados son:

- *Ciudad de Buenos Aires (Argentina)*: uno de los compromisos del mandato 2016-19 es habilitar 110 hectáreas de espacio verde público adicional, meta ambiciosa que requiere de la intervención de varios ministerios. La DU coordina una mesa interministerial, con la participación de los distintos ministerios sectoriales responsables y de otras áreas de Centro de Gobierno (Secretaría de Planificación), para i) identificar, priorizar y planificar proyectos que contribuyan al cumplimiento de la meta en los plazos definidos; ii) armonizar criterios y definiciones; iii) detectar alertas a tiempo; y iv) reportar periódicamente avances, desafíos y decisiones requeridas al jefe de Gobierno.
- *Chile*: en todas las reuniones de seguimiento con el Presidente participaba el subdirector de presupuesto del ministerio de Hacienda o un punto focal de dicha unidad, con el objetivo de poder responder en el momento solicitudes de mayor presupuesto por parte del sector o del Presidente para reforzar la capacidad del gobierno y no desviarse de la trayectoria esperada para lograr la meta en tiempo y forma.
- *Pernambuco (Brasil)*: en el Pacto por la Vida, para la reducción de crímenes letales y violentos, la DU determinó metas mensuales por distritos en todo el Estado, tanto del indicador de resultado (homicidios) como de los indicadores de producto (detenciones, secuestro de armas, etc.). La información a nivel de resultados era actualizada diariamente e informada al ministro coordinador de la DU por mensaje de texto. Si la cantidad de crímenes presentaba un aumento fuera de la trayectoria esperada se llamaba a reuniones de emergencia y se tomaban medidas de refuerzo para los distritos específicos, incluida la reasignación de recursos humanos y financieros. Al comienzo del Pacto, las reuniones con el gobernador eran semanales, con presencia de todos los actores involucrados y servidores públicos clave, con la idea de intercambiar ideas acerca de lo que funcionaba entre los distintos distritos.¹⁷

Si bien estos resultados intermedios contribuyen al gobierno como un todo en la mejora de la gestión y su capacidad de lograr resultados, existen beneficios específicos que traen las DU (cuando se implementan adecuadamente) a distintos actores (véase el recuadro 2).

Por otra parte, los ejemplos específicos de resultados intermedios en los casos de ALC son consistentes con los casos en otros países del mundo (véase el recuadro 3).

¹⁷ Pese a haberse inspirado en el *Compstat* de Nueva York y *CitiStat* de Baltimore, el modelo de gestión de Pernambuco se ha caracterizado por tener un enfoque más colaborativo que de rendición de cuentas.

Recuadro 2. Algunos de los beneficios de las *delivery units*, por cliente

Existen tres tipos de clientes de las unidades de cumplimiento: i) clientes principales: jefe de Gobierno y/o ministro de presidencia, jefe de gabinete o equivalente; ii) clientes secundarios: ministros o secretarios de los sectores críticos para la consecución de las prioridades; y iii) clientes terciarios: directivos y funcionarios al interior de las entidades públicas que interactúan con las *delivery units*. El trabajo de campo realizado evidenció que cada uno de ellos percibe resultados intermedios claros, de manera diferenciada.

i) Clientes principales: jefes de Gobierno y/o ministro de presidencia, jefe de gabinete o equivalente

1. Simplifica y unifica proyectos prioritarios que se enfocan en el legado presidencial o en una mejora de la gobernabilidad.
2. Transforma las aspiraciones y promesas de campaña en hechos tangibles de fácil comprensión y explicación, facilitando la narrativa y asignando adecuadamente los roles y responsabilidades. Esto permite reducir los costos transaccionales y políticos vinculados con las tensiones entre entidades y actores políticos.
3. Permite la generación de sinergias y eficiencias en la distribución de recursos y fortalece la posición de la jefatura de gobierno frente a la entidad encargada de la gestión presupuestal, dado que soporta modelos de asignación de recursos basado en las prioridades de gobierno.

ii) Clientes secundarios: ministros y secretarios sectoriales

1. Posiciona la agenda sectorial en la agenda del jefe de Gobierno, lo que se traduce en acceso directo y recurrente al jefe de Gobierno, exposición mediática y unificación de la narrativa oficial alrededor de la intervención buscada.
2. Apalanca recursos y unifica criterios de otros sectores normalmente desvinculados de la consecución de los objetivos esperados.

iii) Clientes terciarios: directivos y/o funcionarios sectoriales

1. Visibiliza las contribuciones de funcionarios de carrera para la mejora en la operación y la gestión.
2. Aumenta la coordinación, no solo con otros sectores, sino al interior de los ministerios, dada la sensación de urgencia e importancia compartida.

iv) Socios: ministerios de Hacienda y de Planificación

1. Facilita los criterios de asignación presupuestaria.
2. Valoriza y visibiliza el trabajo sistémico llevado a cabo por este tipo de instituciones en el pasado para mejorar las capacidades de planificación, monitoreo y evaluación en toda la administración pública (cuando exista dicho trabajo al momento de creación de la DU).

Fuente: Elaboración de los autores.

Recuadro 3. Contribuciones de las *delivery units* en otras regiones del mundo

En **Estados Unidos**, la introducción de un modelo de gestión similar a la DU sirvió para generar una cultura de rutinas y monitoreo, que se ha adaptado en la mayoría de los lugares en los que se ha implementado y que ha servido para disciplinar a los gobiernos. En el *CitiStat* de Baltimore (Estados Unidos), el alcalde se reunía cada semana con los directores de departamentos y secretarías para dar seguimiento a las metas propuestas y determinar, mediante el análisis de datos, si se debían tomar acciones correctivas para alcanzar las metas y explorar posibilidades de colaboración interdepartamental (Behn, 2014). Este modelo se expandió a más de 100 ciudades y a varios Estados en todo el país, y también fue adoptado por el gobierno federal a nivel de cada secretaría (y fue formalizado a través de la ley *GPPRA Modernization Act* en 2010).

En el **Reino Unido**, la DU del Primer Ministro realizaba *stocktakes* periódicas para revisar la estrategia y el avance en los indicadores, siempre enfocado en las prioridades (Barber, 2008). De hecho, este modelo fue la principal referencia utilizada en países como Chile, Colombia y Perú.

El uso de herramientas tecnológicas y de gestión también ha contribuido a cambiar la forma como los gobiernos alcanzan sus objetivos. Las DU han adoptado el uso de *Balance Scorecards*, semáforos u otro tipo de herramientas de seguimiento para poder monitorear sus prioridades de manera fácil y eficiente. Este es el caso de **Malasia** que utilizaba un *scorecard* para cada ministro para registrar los avances en las prioridades de sus áreas (Banco Mundial, 2017) y del Estado de Maryland, que utilizaba el *panel StateStat* para mostrar el avance en cada una de las prioridades, que a su vez eran publicadas en línea para aumentar la transparencia (Freeguard y Gold, 2015). Otros gobiernos han hecho uso de herramientas digitales como *heat maps* y tableros de control que muestran el desempeño de los indicadores en tiempo real, como **Malasia, Nueva Gales del Sur (Australia) y Punjab (Pakistán)**, entre otros (Gold, 2017).

En la DU del gobierno de **Malasia**, la introducción de *Laboratorios*, en los cuales se convoca a diversos actores tanto del sector público como del privado y de todos los niveles de gobierno a reuniones intensivas organizadas alrededor de una de las áreas prioritarias, llevó a identificar soluciones tempranas y mejoró sustancialmente la coordinación entre el gobierno nacional y los gobiernos locales y la coordinación interinstitucional (Banco Mundial, 2017). Este proceso consultivo e iterativo, en el cual se integraban visiones e ideas de diferentes actores para identificar soluciones a los cuellos de botella que impiden el avance en las prioridades, ha sido replicado por varias DU, entre ellas en **Sudáfrica y Tanzania** (Gold, 2017).

Finalmente, en **Sierra Leona** la DU se enfocó en un número limitado de proyectos de mayor prioridad del gobierno, al mismo tiempo en que mejoró las capacidades de monitoreo y seguimiento del personal de la unidad. Al estar ubicada en la oficina del presidente, aumentó sustancialmente la coordinación entre ministros —antes casi inexistente— gracias a los *stocktakes* periódicos, e incrementó la responsabilidad de los mismos ya que respondían directamente al presidente. Asimismo, les permitió a los ministros identificar a tiempo cuellos de botella y problemas que requerían intervención presidencial y ajustar sus estrategias a tiempo (Scharff, 2012).

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2. Resultados finales: lo que el ciudadano ve al final del día

Esta sección presenta evidencia cualitativa del resultado de las intervenciones de las DU para el logro de las máximas prioridades de gobierno. Dichas intervenciones, definidas en la sección previa como resultados intermedios, respondieron a necesidades de mejor planificación, coordinación, seguimiento y rendición de cuentas en cada una de estas áreas de política. A continuación, se presentan algunos ejemplos por área prioritaria.

- 1. Mejoras en el área de seguridad ciudadana.** Como la seguridad es la principal preocupación de los ciudadanos en varios países de la región, esta área ha sido normalmente una de las prioritarias en gran parte de los países donde se han introducido DU. Los casos más destacados son:
 - *Chile:* la mejora de la seguridad ciudadana fue uno de los ocho pilares con el apoyo de la DU. Como principales resultados del Plan Chile Seguro y otras políticas públicas priorizadas se registró una reducción de la tasa de victimización de 33,6% en 2009 a 24,8% en 2013 (fuente: Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana), equivalente a 26,2%, y una reducción de 30% de los delitos cometidos en espacios públicos (376.000 delitos menos). Además, entre 2009 y 2013 se redujo un 30% las víctimas fatales por accidentes con alcohol en conductores (fuente: Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito).
 - *Colombia:* en septiembre de 2014, el gobierno relanzó una estrategia para reducir el hurto de celulares, implementada bajo el esquema de la DU. El hurto de celulares era la principal causa del incremento en la percepción de inseguridad en las zonas urbanas.¹⁸ A fines de 2015, luego de convocar a todos los actores involucrados con fines de coordinación y luego de un detallado trabajo de diagnóstico, planificación, coordinación, implementación y seguimiento de intervenciones conjuntas con la Policía Nacional, la Fiscalía General, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y un trabajo de colaboración con las empresas operadoras de telefonía celular y grupos de pequeños comerciantes, se logró reducir el robo de celulares en las 10 ciudades priorizadas en 12% comparado con 2014, ligeramente por debajo de la meta de 12,5%. Los resultados en 2016 empeoraron, pero los robos como porcentaje de las líneas activas bajaron 14% (fuente: DIJIN, Policía Nacional).
 - *Pernambuco, Brasil:* uno de los Estados más violentos de Brasil entre 1996 y 2005, con 4.000 muertes por año, vio una reducción en crímenes letales y violentos del 27,1% entre 2007 y 2014 a través de la introducción del Pacto por la Vida, liderado por el gobernador con el apoyo de la DU. El Pacto por la Vida implicó mejoras en la captura y uso de datos georreferenciados para la toma de decisiones por parte de la DU, utilizados en reuniones semanales organizadas por la DU y presididas por el Gobernador, con participación de todos los secretarios

¹⁸ El 70% de los ciudadanos que reportaban haber sido víctimas de crímenes en las 13 principales ciudades del país reportaban como objeto robado un celular, y se estimaba un total de 1,1 millón de celulares robados por año. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (2015).

involucrados, donde se daba seguimiento detallado a cada acuerdo en un esquema de rendición de cuentas interno. Durante el mismo período, los crímenes violentos en los Estados colindantes a Pernambuco se incrementaron.¹⁹

- *Perú*: entre los resultados alcanzados en los primeros 18 meses, cuando se identificaron los objetivos y metas a alcanzar y las acciones para lograrlos mediante la metodología propuesta y coordinada desde la DU y tras implementarse las primeras acciones, se incluyen: i) reducción de la tasa de victimización de 28,8% a 25,5% (600.000 personas menos); ii) mejora de la confianza en la policía nacional, de 17,6% a 18,4% (160.000 personas más); iii) incremento del porcentaje de víctimas que presentan denuncia de 12% a 14,5% (150.000 personas más); iv) percepción de una buena calidad del trabajo en comisarías, de 33,9% a 38,4% (800.000 personas más); y v) aumento de cobertura de la vigilancia de 19% a 26,8% (1,8 millones de personas más) y la percepción positiva de la calidad de la vigilancia subió de 61,2% a 67,3% (1,1 millón de personas más).²⁰

2. Mejoras en el área de educación.

- *Pernambuco, Brasil*: desde la introducción del Pacto por la Educación en 2011, mediante el cual la SEPLAG aplicó la metodología de DU al sector, el Estado pasó del *ranking* 16 del total de 27 Estados en la prueba estandarizada de conocimientos en el nivel secundario al puesto número 1 en 2015. A la vez, en lo que hace a deserción escolar, logró pasar del puesto 11 en 2011 al puesto número 1 del país en 2013, que mantuvo en 2014, 2015 y 2016.²¹ El Pacto por la Educación siguió un esquema similar al del Pacto por la Vida, de captura y uso de datos a nivel de escuela e inclusive de clase por parte de la DU en apoyo al sector, aunque la periodicidad de la información de desempeño en el sector de educación (por ejemplo, los resultados de pruebas estandarizadas que se realizaban cada seis meses o anualmente) tiene una frecuencia menor que en seguridad ciudadana (información diaria).
- *Chile*: la estrategia de cumplimiento en el sector, diseñada con apoyo de la DU al inicio del mandato, incluyó acciones para mejorar la calidad de los profesores, incentivando a los alumnos con mejores puntajes en la prueba de selección universitaria (más de 600 puntos) a que estudiaran pedagogía mediante la Beca Vocación. Esta intervención llevó a un incremento de 44% entre 2009 y 2013 (8.341 jóvenes).²²

¹⁹ Desde diciembre de 2014, sin embargo, los crímenes letales y violentos se incrementaron, en línea con el deterioro de las condiciones socioeconómicas en Brasil y la situación en todo el país. Véase: SEPLAG, Relatório Anual de Ação do Governo 2017. Para una explicación detallada del Pacto por la Vida, véase Beliz et al. (2013).

²⁰ Fuente: Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES), INEI.

²¹ Fuente: SEPLAG. Para mayor información véase: SEPLAG, Pacto pela Educação <http://www.seplag.pe.gov.br/web/pped/pacto-pela-educacao> y SEPLAG, Relatório Anual de Ação do Governo 2017 disponible en: <http://www.seplag.pe.gov.br/web/r.a/ra-relatorios-de-avaliacao>

²² Fuente: Gobierno de Chile (2014).

- *Perú*: En el ámbito rural, solo 1 de cada 10 estudiantes de 4.º de primaria comprende lo que lee o logra Satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes de Comprensión Lectora. Como factores de peso para lograr la meta de pasar de 11% (2016) a 25% (2021) de los estudiantes que logran Satisfactorio en comprensión lectora de 4.º grado de primaria, en el primer año la estrategia de cumplimiento priorizó mejorar la infraestructura básica en paralelo a intervenciones que tendrán resultado en el mediano plazo. Así, el porcentaje de locales escolares con conexión de agua pasó de 60,7% (2016) a 69% (2017). Además, se incrementó el porcentaje de escuelas rurales con conexión a Internet, de 10,3% a 15,9%.²³

3. Mejoras en el área de salud.

- *Pernambuco, Brasil*: desde la introducción del Pacto por la Salud en 2011, mediante el cual la SEPLAG aplicó la metodología de DU al sector, se lograron reducir las muertes por causas prevenibles 7,5% en 2014 (pasando de 320 cada 100.000 habitantes a 296 cada 100.000 habitantes).²⁴
- *Guatemala*: desde el inicio del trabajo de fortalecimiento del Centro de Gobierno en agosto de 2016, se mejoró el abastecimiento de medicinas y material crítico a los hospitales públicos a través de un seguimiento semanal al Estado de las prioridades en las reuniones de gabinete liderado por la DU, y a una mejor coordinación y seguimiento en el sector. Entre los resultados alcanzados en los primeros 18 meses se incluyen: i) los medicamentos con disponibilidad mayor a un mes pasaron de 77% a 91%; y ii) el material quirúrgico con disponibilidad mayor a un mes pasó de 83% a 92%.
- *Provincia de Buenos Aires, Argentina*: a inicios de 2016 se encontraba paralizado el proyecto de Plan Integral de Guardias de Hospitales, lo que llevaba a la no atención de emergencias en varios municipios. La DU organizó mesas de articulación coordinadas con el Ministerio de Salud y los ministerios involucrados para des-trabar retrasos en licitaciones de equipamiento. La DU apoyó al ministerio en la planificación detallada de la implementación y realizó un seguimiento detallado de los compromisos asumidos por todas las partes. Así, se pasó de 0 a 30 servicios de guardia en hospitales seleccionados a fines de 2017, y se espera llegar al 100% de los 58 hospitales en 2019.

4. Reducción de tiempos en la estructuración y ejecución de proyectos de inversión pública.

Las DU asistieron en la identificación y visibilización de avances a nivel operativo, con lo que se facilitó el posicionamiento de la agenda presidencial y el acercamiento a la ciudadanía. Algunos casos destacados son:

- *Chile*: Tras el terremoto de febrero de 2010, el gobierno chileno sumó la reconstrucción como su octavo pilar de máximas prioridades. Al final del mandato se

²³ Fuente: Semáforo Escuela – MINEDU.

²⁴ Entre 2014 y 2017 el indicador empeoró, volviendo a los niveles previos al Pacto por la Salud. Fuente: SEPLAG, Relatório Anual de Ação do Governo 2017.

había asignado el 99,8% de los subsidios para vivienda, se había logrado operatividad completa en conectividad, restituido el 100% de las camas perdidas en hospitales y completado el 97% de los proyectos de infraestructura educativa. El apoyo de la DU en la coordinación de los varios sectores involucrados en liderar las obras públicas de reconstrucción y en el seguimiento y destrabe de obstáculos desde la Presidencia fue un factor crítico para poder avanzar.

- *Colombia*: se redujo el retraso promedio de los proyectos de interés nacional y estratégico –PINES– de seis meses a 14,4 días²⁵ a través de la introducción de un modelo de gestión de *delivery* basado en una mayor coordinación, la clarificación de procesos y seguimiento a actividades con roles y responsabilidades claras, y la definición de una instancia de alto gobierno para seguimiento y solución de conflictos en temas como trámites ambientales, sociales y prediales que impedían su ágil ejecución.
- *Paraguay*: los procesos de estructuración de asociaciones público-privadas se demoraban, en promedio, de 3 a 5 años. Para el caso del Aeropuerto de Asunción, el proceso se logró en 2 años gracias a la intervención de la DU, que impulsó un plan detallado de trabajo y de articulación entre personas clave de distintas instituciones (el Ministerio de Obras Públicas y la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil).²⁶ Además, se concluyeron y aceleraron importantes obras de infraestructura urbana, proyectos de viviendas sociales y proyectos prioritarios como la renovación total de la flota de autobuses de transporte urbano, bajo la coordinación de la DU.
- *Ciudad de Buenos Aires, Argentina*: para resaltar la prioridad asignada a la primera infancia y ampliar la cobertura de educación preescolar, uno de los 50 compromisos de gobierno fue la construcción de 30 nuevas escuelas con salas de 3 años para 2019. El carácter público del compromiso –uno de los aportes que trajo la metodología de la DU– y su visibilidad interna en las reuniones de seguimiento periódicas con el jefe de Gobierno contribuyó a blindar la meta y asegurar la asignación de recursos humanos y financieros necesarios para garantizar su consecución. Para diciembre de 2017 se presentaba un avance de 41% (7 escuelas concluidas y la mayoría ya estaban siendo licitadas o en obra).

5. Mejoras en atención ciudadana.

- *Chile*: como parte del pilar de modernización del Estado, la DU apoyó la implementación de acciones para reducir el tiempo que se necesita para crear una empresa, que pasó de 27 días a 5,5 días (fuente: *Doing Business 2010 y 2014*, Banco Mundial).

²⁵ Esta reducción se logró en el primer semestre de operación del modelo. Fuente: Alta Conserjería para la Competitividad y Proyectos Estratégicos (septiembre de 2014).

²⁶ Después del lanzamiento de la licitación, el Ministerio de Obras Públicas tomó el control del proyecto, lo cual no estuvo alejado de controversias políticas y contractuales.

- *Ciudad de Buenos Aires, Argentina*: dos de los compromisos públicos del jefe de Gobierno para mejorar la atención ciudadana en los que contribuyó la DU fueron reducir el tiempo de apertura de pequeñas y medianas empresas a 10 días –por debajo del promedio de 25 días en Argentina y de 13 días en España– y solucionar el 100% de los reclamos por baches (hoyos) en el pavimento dentro de 15 días (la línea de base era 30%). Ambas prioridades se lograron dentro de los dos primeros años del mandato.

6. Mejoras en otras áreas de política.

- *Ciudad de Buenos Aires*: en el marco de uno de los 4 pilares referidos a la calidad y disfrute del espacio público, el GCBA se comprometió a sumar 110 nuevas hectáreas de espacios verdes para 2019, una meta ambiciosa dada la tendencia previa. Para este compromiso, que requiere de la intervención de varios ministerios, la DU está teniendo un rol crítico de coordinación y monitoreo. El foco sostenido en este compromiso permitió una mejor distribución y asignación de recursos humanos y financieros en todo el gobierno para garantizar su priorización. El compromiso presentaba un cumplimiento cercano al 35% a diciembre de 2017, con dos años más por delante.

En el caso de los resultados finales, debido al mayor tiempo de implementación de estas experiencias en otros países del mundo se identifican una mayor cantidad de resultados (véase el recuadro 4).

Recuadro 4. Ejemplos de resultados finales a los que contribuyeron las *delivery units* en otras regiones del mundo

A pesar de la inexistencia de evaluaciones de impacto que prueben una relación causal entre el trabajo de una DU y su efecto directo en los indicadores objetivo, existen múltiples casos en los que, en efecto, las metas propuestas fueron alcanzadas o en los que se ha dado una mejora en las áreas priorizadas.

En **Malasia**, tras ocho años de ser instaurada la DU, se han visto mejoras sustanciales en varios de los indicadores objetivo que fueron priorizados por el gobierno. La tasa de inscripción preescolar se incrementó en casi 20 puntos porcentuales entre 2010 y 2015; el crimen, que antes de PEMANDU crecía cada año, registró una reducción de 45% en el mismo período, con una caída promedio de 7% anual; el número de pasajeros de transporte público llegó a 89% en 5 años y se construyeron en promedio 880 km de vías rurales al año, aumentando desde un promedio de 220 km anual (Banco Mundial, 2017).

De acuerdo con Freeguard y Gold (2015) y Gold (2017), luego de la introducción de *StateStat* en el Estado de **Maryland, Estados Unidos**, se evidenció una reducción importante en la mortalidad infantil, pasando de 8 muertes por cada 1.000 nacimientos en 2008 a 6,5 en 2014. Además, el crimen se ubicó en su nivel más bajo en 37 años y se logró recuperar el 100% de los empleos perdidos luego de la crisis financiera de 2008.

En el **Reino Unido**, el número de pacientes que esperaban una operación por más de un año se redujo de 40.000 a 10.000 entre 2001 y 2003, gracias a un programa impulsado por la DU del Primer Ministro - PMDU (CPI, 2016). De igual forma, se registró una mejora en el desempeño de 60 escuelas en Londres, reduciendo la brecha frente al promedio nacional en 8 puntos porcentuales (antes era de 17,5 puntos porcentuales) y se redujeron los tiempos de espera en un 85% en las salas de emergencia de los hospitales (Pancharia et al. 2014).

Brunei fue la economía con mayores mejoras en el informe *Doing Business* del Banco Mundial durante tres años seguidos luego de la introducción de la DU y la selección de este tema como una de sus dos áreas de enfoque, junto con educación (Delivery Associates, 2018). Esto llevó a un incremento de 66% en el número de empresas creadas entre 2014 y 2016.

Barber (2013) reporta una serie de logros importantes en **Punjab, Pakistán** como resultado de los esfuerzos realizados en temas de educación por la DU: un aumento de 1,5 millones de niños inscritos en el sistema escolar entre 2011 y 2013, asistencia de estudiantes por encima del 90%, 81.000 docentes más contratados por mérito y un incremento en la proporción de escuelas con instalaciones básicas de 70% en 2011 a 90% en 2013. Además, se dio un aumento en la tasa de asistencia de vacunadores en Punjab, pasando de 22% a 90% entre 2014 y 2015, lo que resultó en un aumento de 46% en los niños vacunados (Gold, 2017; Delivery Associates, 2018).

En **Australia**, en la provincia de Nueva Gales del Sur, 8.300 niños aumentaron su nivel de comprensión lectora en un año como resultado del enfoque en el cumplimiento, y se crearon 179.000 empleos en dos años (Delivery Associates, 2018).

Nuevamente, es necesario resaltar que ninguno de los resultados aquí mencionados se atribuye causalmente a la existencia de una DU, y que es posible que existan otros factores de política pública que hayan contribuido a la consecución de los resultados. No obstante, las cifras parecen sugerir que existe relación entre la introducción de las DU y la consecución de resultados.

Fuente: Elaboración de los autores.

4

Ensayo-error: lecciones de la experiencia

La implementación de las DU en ALC no ha estado libre de desafíos institucionales y políticos. Tampoco han faltado los intentos fallidos, lo que en gestión pública muchas veces tiene mayor utilidad que una historia de éxito. El acompañamiento desde el BID de los primeros años de esta joven iniciativa en la región –y la literatura mundial del tema– recoge importantes lecciones aprendidas para gobiernos (actuales o futuros) interesados en implementar el modelo. Algunas de estas situaciones problemáticas enfrentadas han sido las siguientes²⁷:

1. Enfoque en el monitoreo y en la alerta, pero menos en funciones sustantivas.

Según Behn (2014), este tipo de herramientas están compuestas por cuatro etapas complementarias que hacen que pasen de ser sistemas de monitoreo a sistemas que logran resultados: i) contar con indicadores, metas y protocolos de recopilación de información que garantice la calidad y oportunidad de la misma; ii) contar con una estrategia claramente identificada que establezca la causalidad entre las actividades y los resultados buscados, los tiempos, los recursos y los responsables de su implementación; iii) contar con los mecanismos para alinear, reasignar y desplegar oportunamente los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros requeridos para ejecutar la estrategia definida; y iv) contar con instancias de monitoreo, evaluación y alerta para la identificación de brechas entre el desempeño real y el desempeño esperado. Algunas DU han trabajado más en las etapas i) y iv), y con menor intensidad en las otras dos, que se han dejado a los sectores o simplemente no se han realizado. Son en las etapas ii) y iii) donde, particularmente, se modifican los comportamientos e incentivos, y donde se implementan los correctivos que terminan impactando con más fuerza en la consecución de resultados. Esto lleva a

²⁷ Es importante clarificar que la gran mayoría de las lecciones aprendidas relacionadas con lo que salió mal corresponden a cinco casos no incluidos en el cuadro 1.

DU que tienen un sistema de semaforización pero que el cumplimiento de los hitos planificados no lleva a un cambio en la realidad.

- 2. Apropiación y empoderamiento *semánticos* o insuficientes por parte del jefe del Ejecutivo.** Le gusta la idea, da señales de avanzar y lo menciona en reunión de gabinete. Sin embargo, a la hora de implementar el modelo no dedica tiempo a las reuniones de seguimiento ni lo delega en alguien que pueda hacerlo, tampoco empodera a la DU frente al ministerio de Hacienda, otros actores del Centro de Gobierno y los ministerios sectoriales a cargo de las prioridades. Por lo tanto, no se genera una cultura de rendición de cuentas e inclusive lleva a que los sectores no compartan información.
- 3. Falta de capacidades técnicas y políticas en la DU.** El jefe de la DU no tiene el perfil necesario (por ejemplo, con un enfoque más académico y no ejecutivo) y/o no tiene influencia ni llegada a los ministros del gabinete. El equipo de la DU no tiene las habilidades técnicas necesarias para agregar valor a los sectores, al no ser expertos en implementación ni gestión de proyectos. No se generan resultados y el Presidente va perdiendo interés.
- 4. Falta de claridad en roles y responsabilidades en el Centro de Gobierno llevan a un *boicot* de la DU.** Otros actores del Centro de Gobierno (ministerio de Hacienda, Planificación u otras instituciones en la presidencia) se sienten amenazados por algo que ven como una duplicación de esfuerzos y una intromisión en su mandato. La DU no hace un buen trabajo de posicionarse con los aliados o socios existentes que llevaban adelante un trabajo complementario. Normalmente se deriva de un apoyo insuficiente por parte del jefe de Gobierno (véase el punto 1). Esto lleva a una pérdida de relevancia de la DU ante el Presidente y ante los ministerios sectoriales a quienes debe apoyar.
- 5. Introducción de la DU en la mitad del mandato.** En uno de los casos donde ha ocurrido, no llegó a lanzarse por falta de apropiación por parte del gabinete y, en el otro, no pudo afianzarse en el Centro de Gobierno por problemas con otros actores (punto 3).
- 6. DU pierde foco y se dedica a temas de coyuntura.** La DU resuelve problemas de las prioridades y el jefe del Ejecutivo comienza a verla como un apagador de incendios (*bomberos*) en vez ser quien vela por su legado (*ingenieros*). Comienza a recibir urgencias relacionadas con la coyuntura política, desdibujándose su rol. Pasa a cumplir tareas más operativas que de enfocarse en resultados.
- 7. Problemas con la definición de las prioridades y la preparación de las estrategias de *delivery*.** Las prioridades no se definen o cambian constantemente, lo que lleva a perder tiempo. Las metas no son realistas, y eso le resta credibilidad a la DU.

Falta de claridad en las estrategias (la secuencia, los hitos, las responsabilidades y los recursos requeridos). Puede ocurrir que una política pública que establece causalidad entre las intervenciones y los efectos buscados esté mal definida.²⁸ Así, se pueden promover resultados, pero si los mismos no están conectados adecuadamente con el fin buscado, la situación final no se alterará.

8. Falta de ganancias tempranas hacen que el jefe del Ejecutivo pierda interés.

Si bien puede darse por diversas razones (retrasos en la preparación de las estrategias de *delivery*; estrategias erróneas; complejidad de las prioridades; falta de un *champion* en los sectores priorizados, etc.), no se ven resultados a tiempo, lo que incrementa el costo político de apoyar a la unidad ante el gabinete.

9. Los ministerios sectoriales no ven a la DU como un socio que les aporta valor.

Por lo tanto, no comparten información o no hay acuerdos sobre la veracidad de los datos ni confianza en la información. No se involucra a la DU en la búsqueda de soluciones ante desvíos de la trayectoria (normalmente relacionado con el punto 3). En estos casos, la DU normalmente tampoco puede apalancar recursos ni influencia en actores clave.

10. La falta de vinculación con los equipos a cargo del presupuesto lleva a que las estrategias tengan menor impacto.

Al no haber decisiones dinámicas que impacten directamente la asignación de recursos financieros, las acciones identificadas en las estrategias pueden no ser realizadas. La inercia presupuestaria sigue dominando la gestión.

11. La rendición de cuentas de las prioridades a la ciudadanía no es creíble.

Se percibe como propaganda política y se pone en duda la veracidad de la información. Por lo tanto, aunque se logren resultados positivos, el modelo pierde utilidad a ojos de actores políticos como el jefe de Gobierno o los ministros.

²⁸ Uno de los gobiernos incluyó la mejora en el *ranking* de índice liderado por un organismo internacional. Sin embargo, las acciones priorizadas no tenían impacto directo en lo que ese índice medía.

5

¿Cuáles son los ingredientes de éxito?

La implementación exitosa de una DU tiene condiciones claras que, de no cumplirse, la experiencia marca que es preferible no seguir adelante con la adaptación del modelo. Entre ellas:

- 1. Apropiación del modelo y empoderamiento político de la DU por parte del jefe de Gobierno, al inicio, pero también de forma consistente en el tiempo.** Si la máxima autoridad política no se apropia de este modelo y lo respalda a través del tiempo, invirtiendo su tiempo para las reuniones de seguimiento trimestrales o al menos semestrales, y si no empodera políticamente a la institución de Centro de Gobierno y a la DU ante los ministerios sectoriales, el modelo simplemente no funcionará.
- 2. Selectividad al elegir las prioridades, y firmeza para mantenerlas. Si todo es prioridad, nada es prioridad.** Si se le pide a la DU intervenir en demasiadas prioridades, su efecto y poder de convocatoria se diluirá. Por otro lado, si el tipo de prioridades se orienta a urgencias coyunturales y no a objetivos del legado también perderá foco, uno de sus principales activos. Finalmente, el cambio constante de prioridades generará confusión en detrimento del modelo.
- 3. Tener objetivos realistas.** Si durante la preparación de las estrategias de cumplimiento las metas no están bien planificadas puede llevar a minar la credibilidad de una DU.
- 4. Rol subsidiario.** Si la DU se atribuye crédito por los logros obtenidos, si tiene alto perfil y compite políticamente con los sectores, o si tiene especialistas sectoriales que pudieran “competir” con los ministros a cargo de las prioridades, no logrará

colaboración de parte de quienes lideran las prioridades lo que hará que el modelo no sea viable. En una analogía futbolística, su rol debe ser de mediocampista defensivo, apoyando a los demás a brillar, mientras que los goles los deben hacer el Presidente y los ministros sectoriales.

- 5. Actuar al inicio del mandato.** La dinámica de un gabinete se suele definir en los primeros meses de gobierno. Introducir un nuevo modelo de gestión de este tipo más allá del primer año de gobierno no ha tenido buenos resultados.
- 6. Disciplina para cumplir con las rutinas.** Los procesos de planificación, coordinación y monitoreo deben respetarse para que el modelo pueda ser implementado. Si bien esto depende en gran parte de la primera precondición, es importante enfatizar la importancia de mantener las rutinas pese a las urgencias del día a día.
- 7. Contar con buenos líderes de prioridad a nivel sectorial.** La existencia de *champions* en las instituciones a cargo de liderar prioridades es fundamental para incrementar las chances de cumplimiento de la meta. Si no los hay, se los debe incorporar o se debe explorar cambiar de prioridad.
- 8. Contar con insumos adecuados para elaborar las estrategias de cumplimiento.** La existencia de estudios a profundidad de los problemas que se intentan resolver, el conocimiento sectorial detallado al interior del gobierno y la existencia de claridad en los flujos y los procesos relacionados con la “cadena de entrega” para lograr la prioridad es fundamental. Esta precondición entra en tensión con la necesidad de actuar al inicio del mandato, ya que se suele mejorar la calidad de la información una vez iniciado el gobierno. Sin embargo, avanzar en la elaboración de las estrategias de cumplimiento antes de las elecciones o en el período de transición gubernamental resulta fundamental.
- 9. Contar con herramientas para recolectar la información de manera oportuna y asegurar su calidad.** Contar con herramientas y protocolos para los indicadores de avance es indispensable para que las DU puedan llevar a cabo su función. Cuando no existe información oportuna y confiable muchas veces son las mismas DU y su metodología de trabajo las que fuerzan su generación, que si bien es un aporte concreto suele retrasar la implementación del modelo y el logro de resultados.
- 10. Introducir elementos de rendición de cuentas al público.** Esto actúa como un incentivo clave al interior del gobierno (en particular sobre los ministerios sectoriales) para mantener el foco en las prioridades del Presidente o jefe del Ejecutivo.

6

Agenda a futuro

A modo de conclusión, se identifican seis tareas clave para aprovechar mejor el potencial de las DU:

1. **Las DU están llamadas a cumplir un rol importante de fortalecimiento de la capacidad de gestión en los ministerios y las agencias sectoriales**, en especial mientras exista una capacidad institucional débil en varios países. En esta línea, las DU deben avanzar en ser líderes de metodologías que les permitan a los sectores contar con una estrategia claramente identificada que establezca la causalidad entre las actividades y los resultados buscados, así como definir mecanismos para alinear, reasignar y desplegar oportunamente los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros requeridos para ejecutar la estrategia definida.
2. **Las DU tienen mucho potencial para ser implementadas en ministerios sectoriales y a nivel subnacional (en especial en ciudades)**. La implementación y consolidación del modelo en los ministerios sectoriales (como ocurre en el gobierno federal de los Estados Unidos²⁹) o en temas específicos como la gestión de la inversión pública (que comenzaba en 2018 en Guyana) son otros de los aspectos a analizar en mayor profundidad en los próximos años. A nivel subnacional, si bien se ha expandido en algunos gobiernos subnacionales de la región, existe muchísimo potencial para expandir su uso especialmente en ciudades, que es donde se ha concentrado en Estados Unidos, por ejemplo.³⁰

²⁹ La iniciativa liderada por la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB, por sus siglas en inglés) para introducir y hacer obligatorio el modelo *PerformanceStat* en las secretarías de Estado, entre otras medidas, se ha venido consolidando bajo diferentes gobiernos. Para más información, véase: www.performance.gov. En América Latina, uno de los pioneros ha sido la DU del Ministerio de Educación de Perú en 2014 (luego discontinuada).

³⁰ Desde abril de 2015, el programa What Works Cities, de Bloomberg Philanthropies, ha llevado el modelo *PerformanceStat*, equivalente del modelo de DU, a 100 ciudades de tamaño intermedio en Estados Unidos. También ha implementado un piloto en 4 ciudades seleccionadas fuera de Estados Unidos (una de ellas, Buenos Aires).

- 3. Las DU tienen la oportunidad de actuar como vehículo de fortalecimiento de los mecanismos y herramientas de coordinación entre niveles de gobierno.** La coordinación vertical –o la efectiva articulación entre el gobierno nacional y los gobiernos subnacionales a cargo de la entrega de importantes servicios normalmente considerados como prioritarios–, entre otros, aparece como un desafío sobre el cual no se han visto muchas experiencias exitosas y donde será importante enfocar la agenda de perfeccionamiento del modelo de DU a nivel nacional en los próximos años.
- 4. Las DU están llamadas a insertarse en un ecosistema más amplio de innovación en gestión pública impulsado desde el Centro de Gobierno,** en particular en el contexto de la transformación digital del gobierno, con el potencial de los Laboratorios de Innovación y el apalancamiento del análisis de datos.
- 5. Se debe avanzar en mitigar el desafío de la falta de continuidad y de institucionalización de las DU.** Si bien no parece existir una fórmula exitosa en América Latina debido a la alta rotación en el Centro de Gobierno con cada cambio de administración, la generación de una masa crítica de expertos y servidores públicos que adoptan la metodología de las DU en varios países debería servir para que siga implementándose en cada cambio de gobierno y que cada vez la curva de aprendizaje sea menor.³¹
- 6. Se debe generar mayor evidencia empírica de la utilidad de las DU.** Con el importante número de experiencias de DU en curso en ALC (y el mundo), habrá más oportunidades de medir sus resultados concretos en dos o tres años. Sin embargo, para que esta medición sea más rigurosa, será importante seguir trabajando en aislar lo más posible las contribuciones de las DU a través de identificar grupos de tratamiento y control en las intervenciones (ya sea por ubicación geográfica en temas como seguridad, salud y educación, o por un análisis segmentado por carteras en el caso de los proyectos de inversión pública) o construir escenarios contra-factuales.

³¹ En un estudio reciente, Delivery Associates (2018) argumenta que el cierre de una DU no implica un fracaso, sino que su éxito debe medirse en los resultados que logra en su período de existencia.

Referencias

- Acosta, P, y S. González Córdoba. 2018 (de próxima publicación). "Coordinar para ejecutar: Lecciones aprendidas de la Unidad de Ejecución del Gobierno de Colombia"; Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alessandro, M., M. Lafuente y C. Santiso. 2014. [Gobernar para cumplir con los ciudadanos: El rol del centro de gobierno en América Latina y el Caribe](#), Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alessandro M., M. Lafuente y R. Shostak. 2014. "[Liderando desde el Centro: El modelo de gestión de Pernambuco](#)." Nota técnica IDB-TN-638. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial. 2010. "[GET Note: Center of Government Delivery Units](#)." Washington, DC: Banco Mundial.
- . 2011. "[The Practice of Policy-Making in the OECD: Ideas for Latin America](#)." Public Sector and Governance Unit, Latin America and the Caribbean Region, Washington, DC: Banco Mundial.
- . 2013. "Intergovernmental fiscal relations in Latin America: The case of Colombia, Mexico and Peru" (capítulo introductorio), Poverty Reduction and Economic Management (PREM), Washington, DC.
- . 2017. [Driving performance from the center : Malaysia's experience with PEMANDU](#) (inglés). Washington, DC: Banco Mundial.
- Barber, M. 2008. *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services*. Londres, Reino Unido: Methuen Publishing.
- . 2013. *The good news from Pakistan*, REFORM, London.
- . 2015. *How to Run a Government*. Londres, Reino Unido. Penguin Books.
- Barber, M., P. Kihn y A. Moffit. 2011. "Deliverology: From Idea to Implementation". En *McKinsey on Government*, N° 6. Toronto, Canadá: McKinsey & Company.
- Behn, R. 2006. "The Varieties of CitiStat". *Public Administration Review* 66 (3): 332–40.

- . 2014. *The PerformanceStat Potential: A Leadership Strategy for Producing Results*. Washington D.C: Brookings Institution Press.
- . 2017. How Scientific is the “Science of Delivery”? *Canadian Public Administration*, 60 (1) (marzo 2017): 89-110.
- Beliz, G., A. Basco, L. Mendonça, E. Font y F. Bestetti. 2013. *Gobernarte: Categoría Gobierno Seguro*. Nota Técnica IDB-TN-662. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bouckaert, B., G. Peters y K. Verhoest. 2010. “The Coordination of Public Sector Organizations – Shifting patterns of public management.” Palgrave Macmillan – *Public Sector Organizations*. Londres.
- Brown, A. 2016. ‘[Eyes on the prize: inside the Western Cape Government’s delivery unit](#)’, Centre for Public Impact, Londres. 4 de julio de 2016.
- Centre for Public Impact (CPI). 2016. ‘[The Prime Minister’s Delivery Unit \(PMDU\) in the UK](#)’, Centre for Public Impact, Londres. 30 de marzo de 2016.
- Chattaris, A., y J. Monvadee. 2012. “Driving Performance Improvement from the Center of Government: Country Cases from Indonesia, Malaysia, United Kingdom and Colombia”. Bangkok: Oficina de la Comisión de Desarrollo del Sector Público.
- Daly, E., y S. Singham. 2013. “Delivery 2.0: How Governments can Deliver Better, Faster, Cheaper, and More Visibly than ever Before”. En *Voices on Society: The Art and Science of Delivery*. Toronto, Canadá: McKinsey & Company.
- Delivery Associates. 2018. “[Success Delivered: How Delivery Units make a difference for governments and the citizens they serve](#)”. Delivery Associates.
- Dumas, V., M. Lafuente y S. Parrado. 2013. “[Fortalecimiento del centro de gobierno para resultados en Chile: la experiencia del Ministerio de la Presidencia y la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento](#)”, Nota Técnica IDB-TN-563. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Etheridge, Z., y P.Thomas. 2015. ‘[Adapting the PMDU Model: The Creation of a Delivery Unit by Haringey Council, London: A Case Study](#)’, Institute for Government, Londres.
- Freeguard, G., y J. Gold. 2015. ‘[Data-Driven Delivery: Lessons from the O’Malley Administration of Maryland](#)’, Institute for Government, Londres.
- Gobierno de Chile. 2014. *Rindiendo cuenta: Balance de cuatro años de gobierno del Presidente Sebastián Piñera*, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago.
- Gold, J. 2017. [Tracking delivery: Global trends and warning signs in delivery units](#). Institute for Government, Londres.
- . 2014. ‘[International Delivery: Centres of Government and the Drive for Better Policy Implementation](#)’. Institute for Government, Londres.
- Harrison, T. 2016. [The role of the centre in driving government priorities: the experience of ‘delivery units’](#). Oxford Policy Management.
- Hatry, H., y E. Davies. 2011. “A Guide to Data-driven Performance Reviews.” Washington, DC: Centro IBM para los asuntos de gobierno.
- Henderson, L. 2003. “The Baltimore CitiStat Program: Performance and Accountability.” Washington, DC: Centro IBM para los asuntos de gobierno.

- Iyer, D. 2011. "Tying Performance Management to Service Delivery: Public Sector Reform in Malaysia, 2009–2011." *Innovations for Successful Societies*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Kelman, S., y J. Friedman. 2009. "Performance Improvement and Performance Dysfunction: An Empirical Examination of Distortionary Impacts of the Emergency Room Wait-time Target in the English National Health Service." *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (4): 917–47.
- McKinsey & Company. 2014. "McKinsey Delivery: Breakthrough Impact, Changing Lives." Presentación en el Taller "Breakthrough Delivery" el 4 de junio en Washington, DC.
- Mosqueira, E., y A. Del Villar. 2012. "Coordination of service delivery output among all levels of government," Public Sector and Governance Unit, Latin America and the Caribbean Region, Washington, DC: Banco Mundial.
- Moynihan, D., y A. Kroll. 2014. "Performance Management Routines that Work? An Early Assessment of the GPRA Modernization Act." Documento de Trabajo No. 2014-005. Madison, WI: La Follette School.
- OCDE. 2013. "Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance." GOV/PGC(2013)5.
- Panchamia, N. y P. Thomas. 2014. [Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit](#), Institute for Government, London.
- Propper, C., M. Sutton, C. Whitnall y F. Windmeijer. 2008. "Did 'Targets and Terror' Reduce Waiting Times in England for Hospital Care?." *The B.E. Journal of Economic Analysis and Policy* 8 (2).
- Rutter, J., y J. Harris. 2014. '[The Special Ones: How to Make Central Government Units Work](#)'. Institute for Government.
- Scharff, M. 2012. 'Delivering on a presidential agenda: Sierra Leone's Strategy and Policy Unit, 2010–11', *Innovations for Successful Societies*, Princeton University, Princeton, NJ. https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/Policy_Note_ID187.pdf.
- Scharff, M. 2013. '[Translating vision into action: Indonesia's Delivery Unit, 2009–2012](#)'. *Innovations for Successful Societies*, Princeton University, Princeton, NJ.
- Scism, D., et al. 2015. [The New 'Deliverology': 14 years of evolution](#), London School of Economics and Centre for Public Impact, Londres.
- SEPLAG. 2018. Relatório Anual de Ação do Governo 2017, Gobierno del Estado de Pernambuco, Recife.
- Smith, M., D. Richards, A. Geddes y H. Mathers. 2011. "Analysing Policy Delivery in the United Kingdom: The Case of Street Crime and Anti-Social Behaviour." *Public Administration* 89 (3): 975–1000.
- Thornburgh, D. B., C. Kingsley y M. Rando. 2010. "Smart Cities: PerformanceStat at 15: The Case for Performance Management in City Government, Fifteen Years after the Popularization of 'Stat'." Promising Practices Series. Filadelfia, PA: Fels Institute of Government.
- Todd, R., J. Martin y A. Brock. 2014. "Delivery Units: Can they Catalyse Sustained Improvements in Education Service Delivery?." Cambridge, Reino Unido: Cambridge Education.



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo
2018