

Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos

El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe

Mario F. Sanginés

Especialista Principal en Gestión Pública

Departamento de Instituciones para el Desarrollo

mariosa@iadb.org

Auditoría Superior de la Federación

México

Mayo 2017



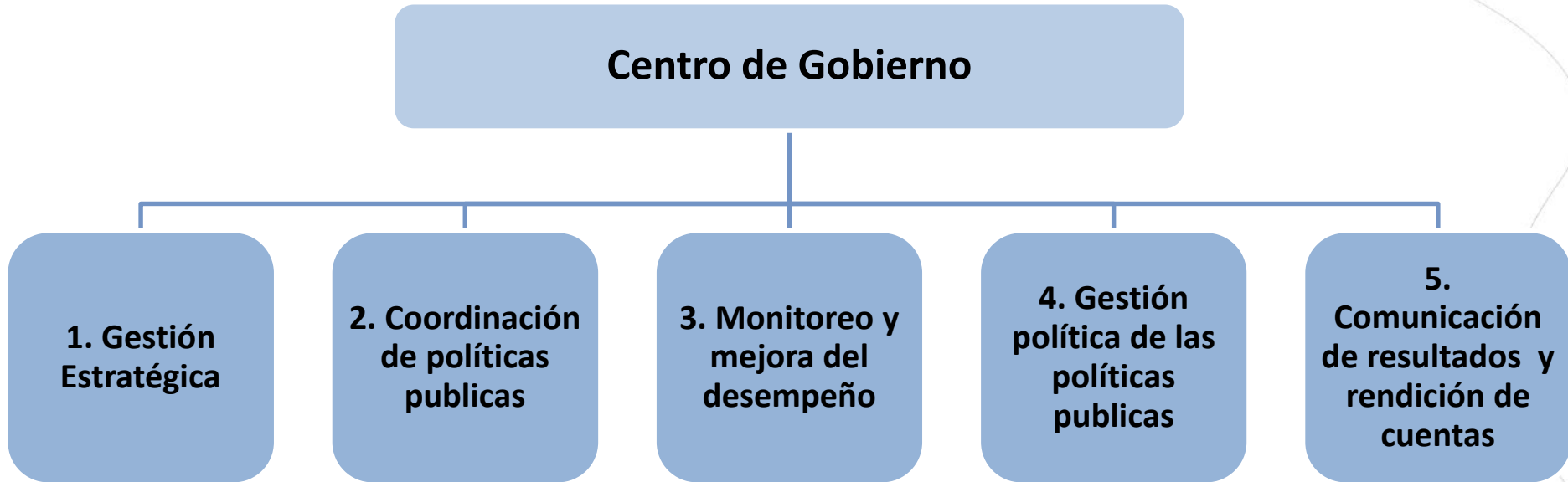
¿Qué es el Centro de Gobierno?

Definición estructural

- Instituciones y unidades que prestan **apoyo directo al Presidente** para **gestionar las prioridades del gobierno**.
- **No** ejecutan, ni se ocupan de áreas específicas de política pública
- Responsables por tareas que requieren:
 - Perspectiva de **conjunto de gobierno**
 - **Fuerte empoderamiento político**



Fortalecimiento de las funciones del CdG para lograr las prioridades...



... mas allá de las estructuras que se adopten...




Ejemplos de tipos de unidades



- Unidad de Coordinación
- **Delivery unit**
- Unidad de seguimiento de metas
- Unidad de gestión de proyectos prioritarios de infraestructura
- Altos Consejeros Presidenciales
- Ministros coordinadores
- Unidad de Estrategia
- Unidad de Comunicaciones



¿Cómo han funcionado tradicionalmente en LAC?

Función	Desempeño de referencia		Realidad
1. Gestión Estratégica	Prioridades: claras y pocas Plan con metas medibles y accionables Presupuesto sigue al Plan, con sostenibilidad fiscal		Planes incluyendo a todos los sectores Planes son formales y “a 10.000 mts” Inercia presupuestaria predomina
2. Coordinación	Mecanismos de arbitraje y toma de decisiones con apoyo CdG Protocolos para la colaboración interministerial Contestabilidad de las políticas		Múltiples comités interministeriales, pero capturados por un sector Carencia de liderazgo sistemático por el CdG Informalidad en toma de decisiones y bilateralidad

¿Cómo han funcionado tradicionalmente en LAC?

Función	Desempeño de referencia		Realidad
3. Monitoreo y mejora del desempeño	Seguimiento continuo de las metas prioritarias Reuniones periódicas y uso de info de desempeño Asistencia del CdG para destrabar obstáculos		Multiplicidad de sistemas de monitoreo, enfocados en procesos. Muchas metas. Poco uso de datos de desempeño para tomar decisiones Falta de asistencia del CdG para solucionar cuellos de botella
4. Gestión Política	Apoyo a Ejecutivo en negociaciones políticas Prevención y resolución de conflictos sociales		Todos los CdG fuertes políticamente Métodos informales para solución de conflictos
5. Comunicación	Estrategia para alinear comunicación de prioridades, incluyendo metas esperadas y los avances logrados		Fragmentación de la comunicación Poca rendición de cuentas en base a resultados

¿Por qué el CdG es cada vez más relevante?

Asuntos emergentes	Rol del Centro de Gobierno
PROBLEMAS HORIZONTALES, SOLUCIONES VERTICALES	Poder de convocatoria para hacer trabajar juntos a ministerios y agencias en el diseño e implementación de políticas que dan respuesta a desafíos multisectoriales
CRISIS Y ASUNTOS URGENTES DESVIAN LA ATENCION	Mantener un enfoque sistemático en las prioridades estratégicas “que lo urgente no tape lo importante”
MAYORES DEMANDAS CIUDADANAS	Desbloquea obstáculos que afectan el desempeño y asegura que la maquinaria del gobierno responde al Presidente, Gobernador o Alcalde.

Modelo de Gestión del CdG propone **nueva forma de gobernar**

Gestión tradicional	Modelo de gestión CdG
Todo importa	Prioridades claras
Aspiraciones muy generales	Especificación de qué constituye el éxito
Gestión de crisis	Supervisión de rutinas
Guiado por intuición	Informado por datos
Evaluación ex post y ad hoc	Evaluaciones rápidas, datos tiempo real
Maquillaje de resultados	Conversación abierta
Remoto, lento	En contacto, rápido
Enfocado en el presente, coyuntura	Enfocado en el futuro
Hiperactividad	Esfuerzo perseverante
Anuncios	Cambios en la realidad

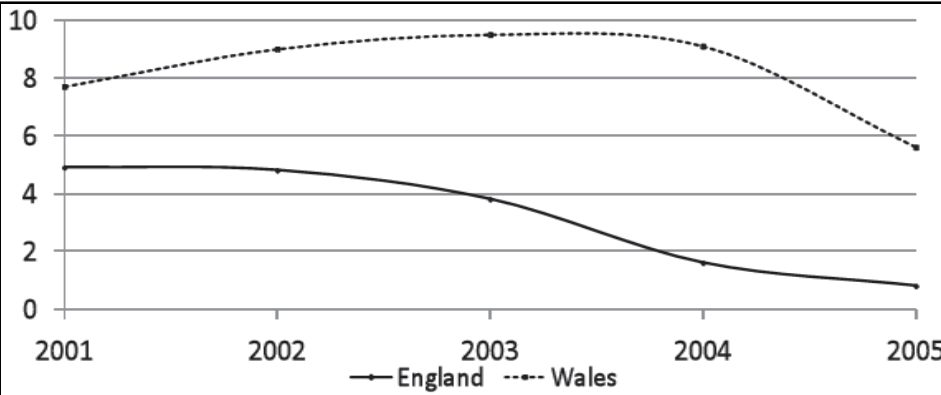
Fuente: adaptado de Barber, *How to run a government* (2015)



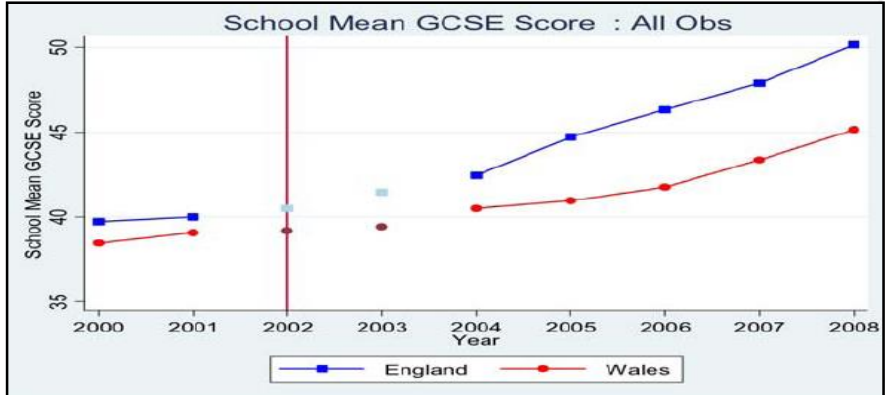
El CdG es clave para lograr resultados en países de la OCDE...

Impacto de la Delivery Unit del Primer Ministro en el Reino Unido

Tiempos de espera en hospitales



Desempeño de los estudiantes

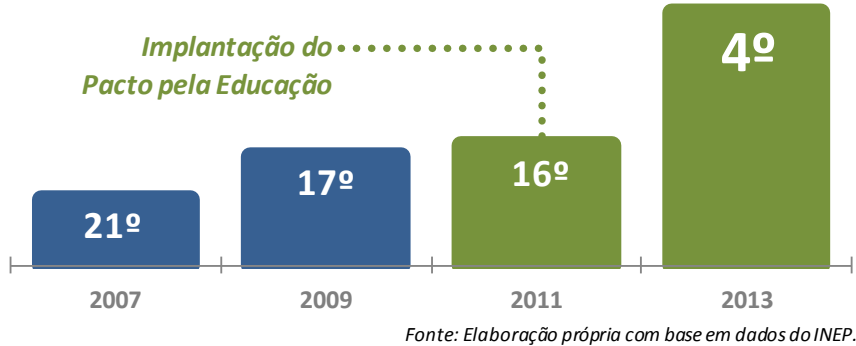


Fuente: Shostak (2013)

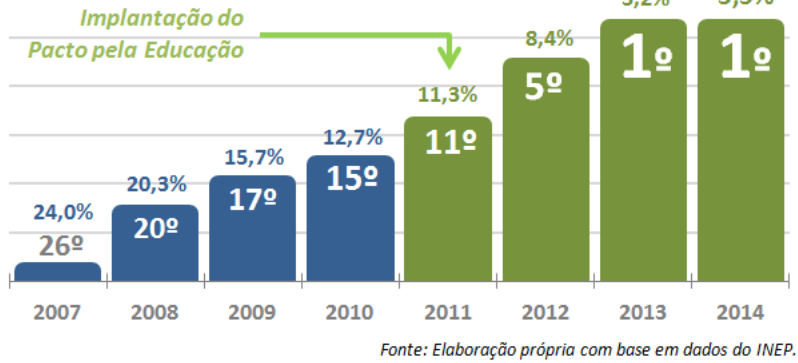


... y también en América Latina

Ranking Estadual IDEB Pernambuco Rede Estadual - Ensino Médio

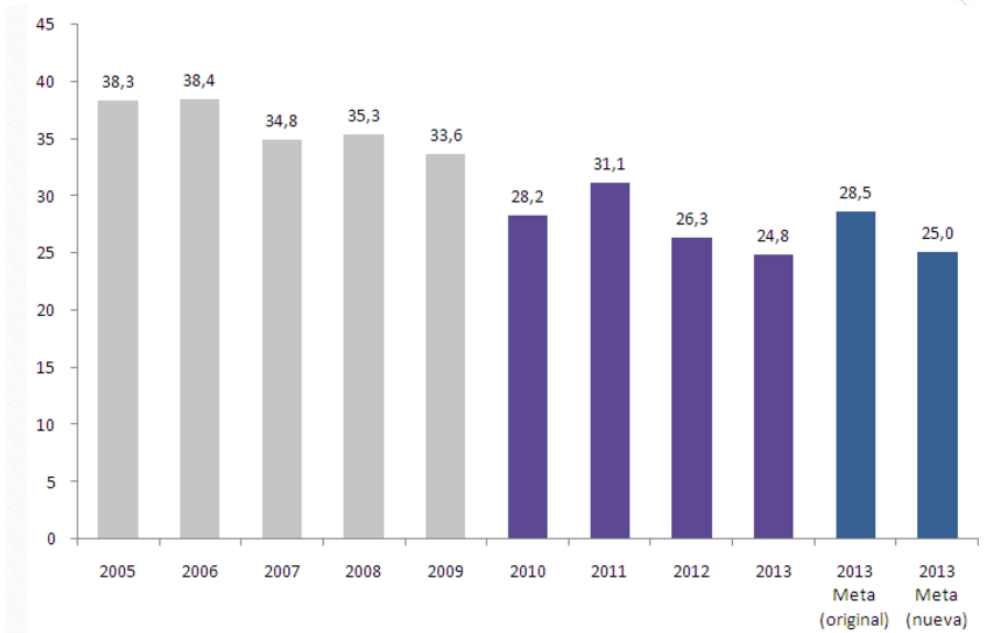


Pernambuco lidera o ranking nacional com a menor taxa de abandono Rede Estadual - Ensino Médio



Delivery Unit en Chile (2010-2014)

Victimización - % de hogares victimizados en últimos 12 meses



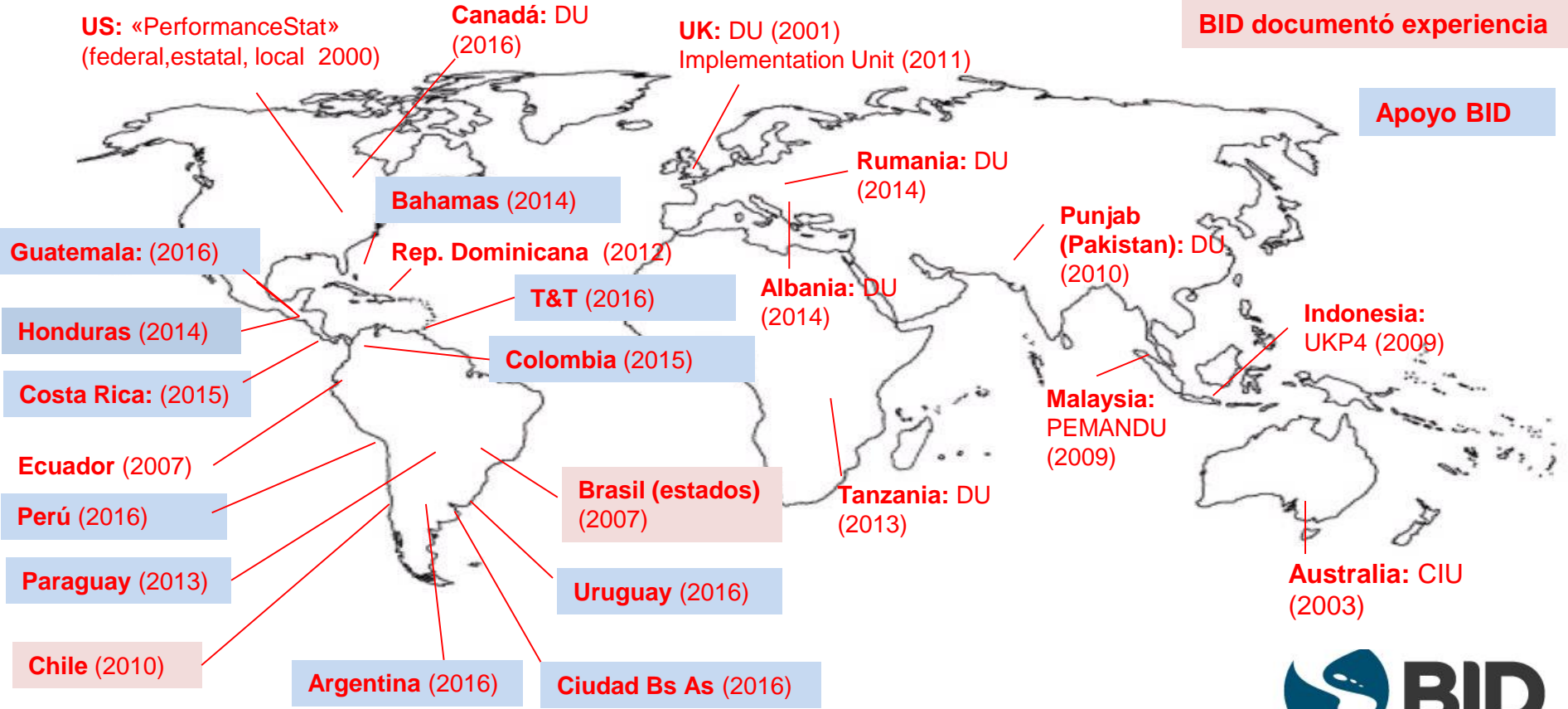
Fuente: Cumplimiento.gov.cl



Por eso, los modelos de gestión de CdG son una tendencia global

BID documentó experiencia

Apoyo BID



Lecciones aprendidas en los modelos de gestión de CdG

- 1. Selectividad.** El CdG sólo debe ocuparse de las **máximas prioridades** presidenciales
- 2. Empoderamiento y Capacidad.** Las instituciones de CdG necesitan **empoderamiento político** (por parte del Presidente) y **capacidades técnicas**.
- 3. Rol Subsidiario**, que agrega valor a los sectores sin buscar protagonismo propio (*CdG = mediocampista defensivo, los goles los hacen Presidente y sectores*).

Lecciones aprendidas en los modelos de gestión de CdG

4. *Timing.* Actuar en los **períodos iniciales** del mandato.

5. *Foco en Resultados.* A través de **poner en uso la información de desempeño** para resolver problemas.

6. *Disciplina.* Para respetar **rutinas y procesos** en coordinación y monitoreo

¿Cómo apoya el BID a los Centros de Gobierno en LAC?

Generación de
conocimiento y
diálogo de
políticas



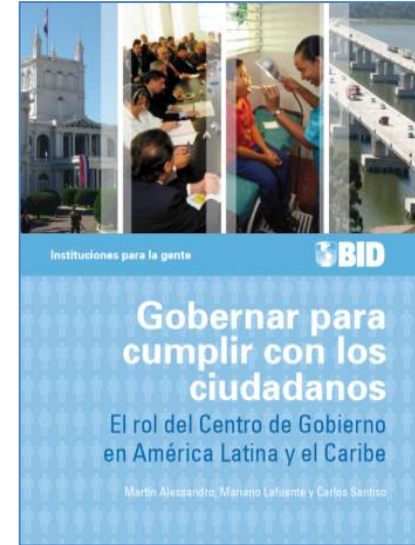
Asistencia
técnica y
servicios de
asesoría

Proyecto regional

Estudios de caso
Presentaciones
Taller de Diagnóstico
y Hoja de Ruta

Proyectos por país

Proyectos de préstamo
Cooperaciones técnicas
Fee-for-Service
Apoyo ad hoc



Publicaciones y otro material

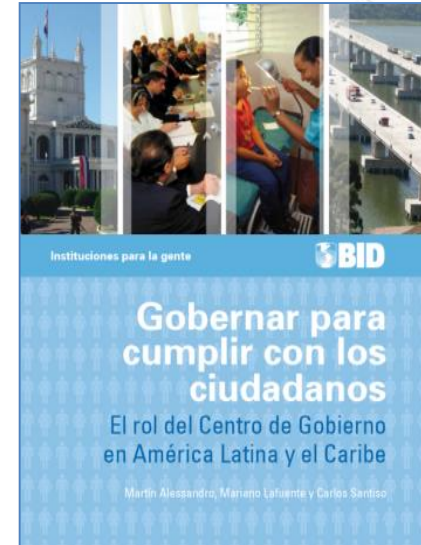
[Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe](#)

[The Role of the Center of Government: A Literature Review](#)

[Estudio de caso sobre Chile \(2010-2014\)](#)

[Estudio de caso sobre Pernambuco \(2007-2015\)](#)

[Website del BID sobre Centro de Gobierno](#)



Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos

El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe

Mario F. Sanginés

Especialista Principal en Gestión Pública

Departamento de Instituciones para el Desarrollo

mariosa@iadb.org

Auditoría Superior de la Federación

México

Mayo 2017

