

El cumplimiento en una era de incertidumbre

Añadir valor a la gestión pública en una época de cambios

Prólogo

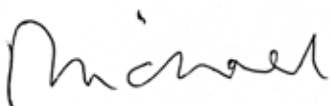
Probablemente estamos atravesando uno de los períodos con más incertidumbre de los que tenemos memoria.

Hay menos confianza que nunca en la clase política, los resultados electorales son cada vez más difíciles de predecir y las relaciones diplomáticas se han tornado más inestables. La carga financiera de la deuda después de la crisis global permanece alta y ha habido pocos o ningún cambio positivo en los ingresos de muchas personas. Se percibe también una ansiedad generalizada sobre asuntos que van desde el cambio climático hasta la automatización de procesos.

Sin embargo, no todo es desgracia y tristeza. Por el contrario. Muchos líderes alrededor del mundo se elevan a la palestra para enfrentar dichos desafíos. Quienes lo logran son aquellos que entienden la importancia de cumplir con sus promesas, priorizando un sistema de gobernanza sólido y eficaz estableciendo políticas que abordan esas cuestiones claves mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos.

No se puede garantizar la certitud, ni en la vida ni en la política. La tarea de los líderes y servidores públicos es aprender a entregar resultados pese a los distintos avatares. Eso significa tener objetivos claros, un fuerte sentido de alineación, evidencia continua de avance y un diálogo verdadero. Cuando hay un torbellino a nuestro alrededor, es necesario confiar en la sólida base en que nos apoyamos.

Los gobiernos alrededor del mundo invierten enormes sumas de dinero, y ese dinero se puede gastar adecuadamente, o se puede desperdiciar. En el contexto global actual, los contribuyentes, los líderes y los servidores públicos no pueden permitirse más la segunda opción.



Sir Michael Barber
Presidente y fundador
Delivery Associates

Cumplimiento en una era de incertidumbre

Existen grandes desafíos globales en el horizonte de los gobiernos a nivel mundial.

Estos desafíos incluyen:



Confianza

La falta de confianza en el gobierno y en las instituciones públicas hace imperativo el diálogo con los ciudadanos.



Demografía

Los cambios demográficos generan nuevas presiones y desafíos en todas las áreas de la política pública.



Sostenibilidad

El cambio en la biodiversidad y en el clima, con su impacto sobre todos los aspectos de la vida diaria, exige una respuesta urgente y coordinada.



Tecnología

Las innovaciones representan una enorme oportunidad para mejorar vidas, pero las políticas aún no se han adaptado al ritmo de estos cambios.

Estos desafíos son interdependientes. Los temores sobre los datos y la privacidad han reducido la confianza, pero los datos y la tecnología también pueden formar parte de la solución, para reconstruir la relación de los gobiernos con sus ciudadanos. Del mismo modo, los cambios demográficos y de sostenibilidad se refuerzan mutuamente. Para todas estas tendencias, el denominador común es la incertidumbre.

Será necesario que los gobiernos utilicen nuevas formas para enfrentar esos desafíos. Pero no todas las soluciones son nuevas. Continúa siendo esencial enfocarse en la entrega de resultados; definir el resultado con antelación; priorizar de forma inexorable; medir y revisar los avances; y aplicar correcciones de rumbo en tiempo real.

En las páginas a continuación, se analiza el trabajo de algunos gobiernos que se están adaptando y entregando en una era de incerteza. Son relatos de creatividad, diligencia e impacto que desafían nuestra percepción sobre lo que un buen gobierno es capaz de lograr. Esperamos que leyendo sobre los héroes de estas historias se sienta usted tan inspirado como nos sentimos nosotros al conocerlos y trabajar con ellos.



Confianza

La confianza en los políticos y en las instituciones públicas ha disminuido en todo el mundo. Los medios sociales y las 'fake news' han acelerado esta tendencia global, lo cual hace difícil saber en qué hechos u opiniones se puede creer. Peor aún es que las sospechas públicas con frecuencia se dirigen a los líderes electos e instituciones que deberían ser más bien el centro de una democracia saludable.

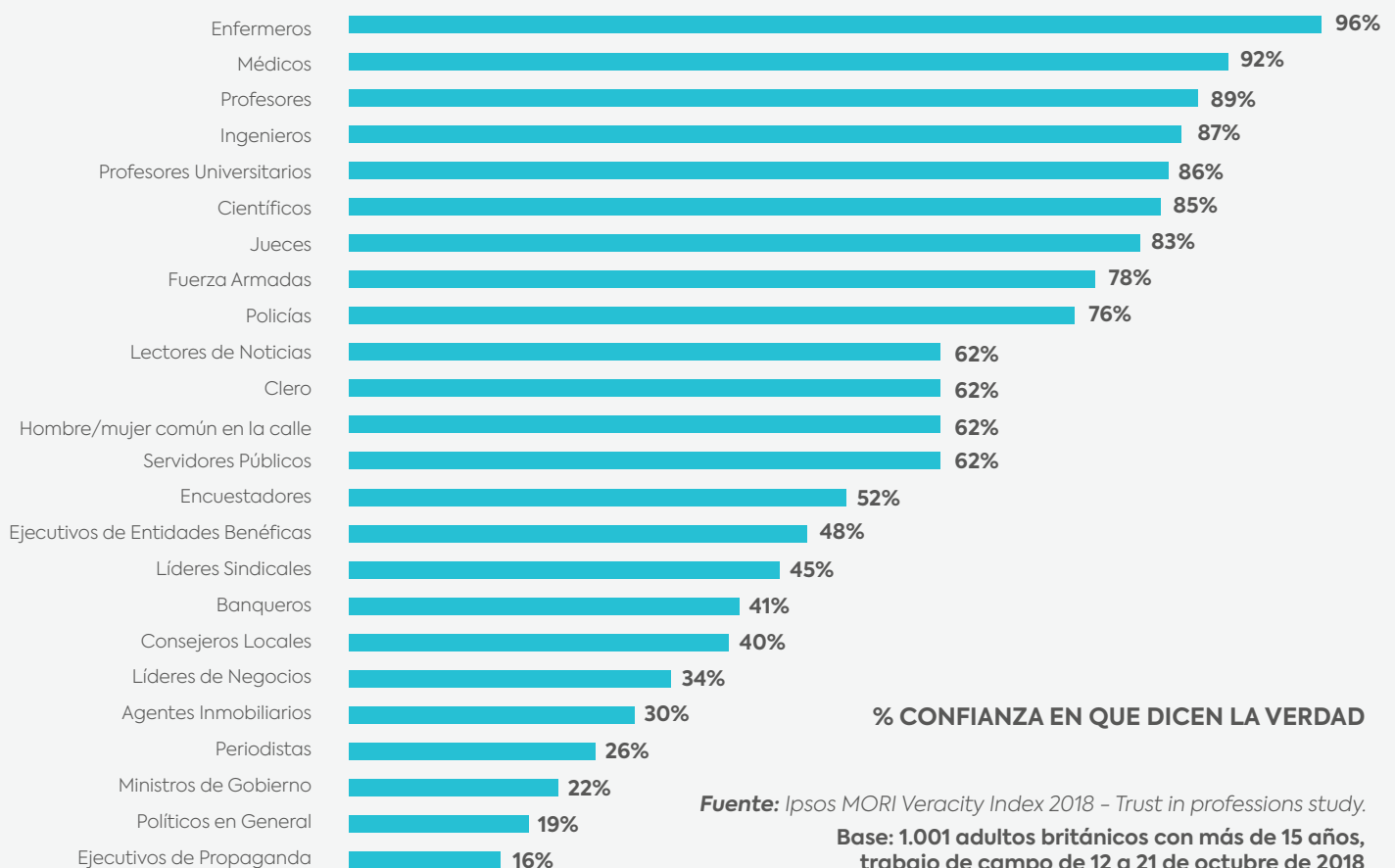
Cada vez más, el público anticipa que las promesas de los políticos sean vacías y que sus compromisos nunca se cumplan. Este escepticismo tan arraigado afecta las elecciones, los referendos y las interacciones cotidianas entre las instituciones gubernamentales y los ciudadanos. Las consecuencias de ello son visibles en todo el mundo.

En dicho contexto, nunca ha sido tan importante como ahora que los líderes cumplan las promesas que hacen, y que esas promesas estén alineadas con el propósito moral del gobierno. El antídoto para la desconfianza es transparencia y responsabilidad.

Los políticos son vistos como uno de los profesionales menos confiables en el Reino Unido

Establecido en 1983, el Índice de Veracidad Ipsos MORI es la encuesta más antigua sobre confianza en las profesiones, en Gran Bretaña. La encuesta ha solicitado a lo largo del tiempo la opinión de los británicos sobre cuánto confían en ciertas profesiones importantes para la sociedad. Pese a que la edición de 2018 señalara una leve mejora en el puntaje para los políticos y ministros, comparado con el año anterior, continúa clasificándolos como una de las profesiones menos confiables.

"Voy a leer una lista de diferentes tipos de personas. Para cada una, por favor, dígame si usted normalmente confía en que esa persona dice la verdad o no."



Fuente: Ipsos MORI Veracity Index 2018 - Trust in professions study.

Base: 1.001 adultos británicos con más de 15 años, trabajo de campo de 12 a 21 de octubre de 2018



Hacer de la confianza un objetivo

La confianza puede ser recuperada. Las culturas pueden cambiar y lo hacen, así como también cambian las actitudes. Y un buen gobierno puede promover cambios, de forma que las personas vivan más, mejor y de forma plena.

Reconocer el problema es el primer paso. El segundo es comprometerse a mejorar la confianza como un objetivo específico. Pese a que pueda parecer abstracta, la confianza puede ser tratada de la misma forma que cualquier otro desafío de cumplimiento de resultados, con metas y planes claros para alcanzarlos, rutinas para monitorear los avances y solución continua de problemas para llegar a la meta.

El Ministerio del Interior de **Perú** creó una Oficina de Integridad Institucional para mejorar la confianza en el gobierno, con énfasis en la corrupción. Las encuestas indicaban que los ciudadanos pensaban que las fuerzas policiales peruanas estaban entre las instituciones más corruptas del país.

Peor aún, los peruanos notaban que esa corrupción no tenía consecuencias y que los policías corruptos actuaban impunemente. Las investigaciones sobre corrupción en la policía demoraban aproximadamente 40 días. Un estatuto legal establece que las investigaciones deben ser presentadas a los fiscales en un plazo de 30 días, por lo cual, las investigaciones vencían, se desperdiciaba el trabajo y no se lograba avanzar.

La Oficina recibió la misión de ser más proactiva, con nuevos empleados, habilidades y experiencia, además de énfasis en la entrega de cambios.

El equipo revisó los flujos y procesos en las cadenas de entrega para entender los roles en las investigaciones, así como los desafíos y retrasos en distintos niveles. Se observó que no era la investigación en sí lo que agregaba horas y días, sino los sistemas y procesos involucrados.

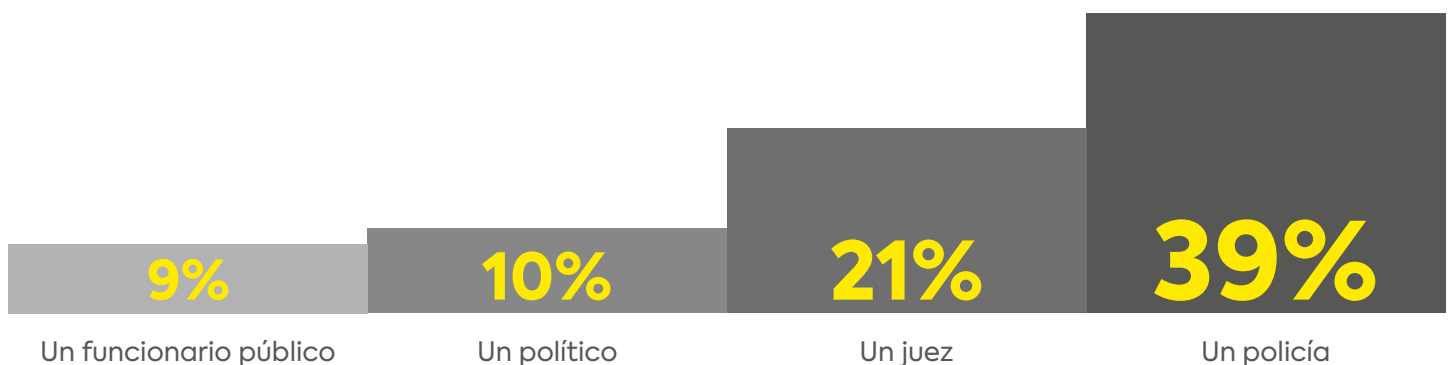
Una de las principales ineficiencias identificadas fue la subcontratación de la impresión de documentos, que no sólo agregaba días al proceso, sino que afectaba además la cadena de custodia. Se invirtió en impresoras de alta capacidad y se eliminaron días del proceso.

Con las alteraciones realizadas en cada etapa del proceso, el equipo redujo el tiempo promedio de las investigaciones en un 50%. Después de las reformas, el 100% de las investigaciones se terminaban dentro del plazo legal establecido.

La policía de Perú es vista como la más fácil de sobornar

Proetica es el capítulo peruano de *Transparency International* y fue creada en 2002 como la primera ONG peruana que promueve específicamente la transparencia y se enfoca en la corrupción. Su décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción en Perú constató que, pese a que la corrupción en la policía había disminuido levemente, todavía la policía era considerada como la autoridad pública más fácil de sobornar.

“¿Cuáles empleados públicos cree usted que serían los más fáciles de sobornar?”



Fuente: Proetica Encuesta Nacional de Percepciones sobre Corrupción, setiembre, 2018. Base - 1314 entrevistados



Poner a los ciudadanos en el centro

El involucramiento de los ciudadanos es esencial cuando la confianza es baja. Al establecer metas y proyectar servicios para alcanzarlas, los gobiernos deben considerar dos cosas: ¿A los ciudadanos les importará? y ¿Es eso lo que desean?

Definir metas que midan la satisfacción de los ciudadanos es clave. Para mejorar esa métrica, los gobiernos pueden involucrar a sus ciudadanos para evaluar, crear prototipos y diseñar una experiencia centrada en el usuario de cada servicio. Ese involucramiento no puede ser una mera consulta. Precisa estar impulsada por un deseo genuino de priorizar y diseñar la mejor experiencia posible para el ciudadano. La integridad y la autenticidad son la base para construir la confianza.

En **Nueva Gales del Sur (NSW)**, el estado más densamente poblado de Australia, el Primer Ministro definió doce áreas de prioridad para el gobierno en 2015. Además de las metas de creación de empleos, mejores resultados de educación, construcción de viviendas e inversión en infraestructura, una de las áreas está dedicada a la 'Mejora de los Servicios del Gobierno.'

Como parte de esa prioridad, el gobierno de NSW se comprometió públicamente a mejorar la satisfacción del cliente con los principales servicios. Una de las muchas formas en que esto se incorpora en el diseño de entrega de servicios es a través de una Encuesta de Satisfacción del Cliente, realizada anualmente y que captura opiniones

de ciudadanos y empresas sobre 23 diferentes servicios gubernamentales.

Este "abordaje de cliente primero" se observa en el portal "Service NSW" – un punto único para más de 850 diferentes transacciones gubernamentales.

Uno de los resultados de la retroalimentación de los ciudadanos fue el lanzamiento de un servicio de consultoría sobre costo de vida, iniciado en agosto de 2018. El objetivo de este servicio es ayudar a los ciudadanos a tener acceso a más de 70 descuentos y reembolsos. Hasta el momento, han sido atendidos más de 22.000 clientes en reuniones presenciales, y los beneficiarios han ahorrado un valor promedio superior a los \$500.

Índice de Satisfacción del Cliente del Gobierno, en 2018:

“ La Encuesta de Medida de Satisfacción del Cliente ofrece una visión holística de la atención al cliente, incluyendo puntajes básicos de satisfacción del cliente con el gobierno como un todo, a partir de lo cual se puede calibrar el éxito futuro de las reformas centradas en el ciudadano. ”

Comisionado de Atención al Cliente de Nueva Gales del Sur



78.9/100

para consumidores



78.2/100

para empresas



Recordar a quién pertenece el dinero que se gasta

En una época de escepticismo, los gobiernos deben priorizar la transformación de promesas políticas en resultados concretos. El dinero de los contribuyentes se debe gastar en resultados que los ciudadanos puedan ver y sentir en su vida diaria.

Básicamente, eso significa mejorar la productividad del sector público. Los ciudadanos merecen saber que cada dólar de sus impuestos genera el mayor valor posible para ellos, para sus familias y para el país como un todo.

En la práctica, eso significa alinear los gastos con los resultados que se desea alcanzar para los ciudadanos, monitoreando el retorno sobre la inversión y reportando los resultados a los contribuyentes.

En **Reino Unido**, el gobierno ha anunciado que implementará un 'Marco de Valor Público' para mejorar la prestación de servicios públicos.

El Ministerio de Hacienda del Reino Unido reconoció el desafío constante de evaluar, medir y mejorar la productividad del gobierno. Así, el 'Marco de Valor Público' se desarrolló como una herramienta para definir y evaluar cómo se gasta el dinero público para entregarles resultados concretos a los ciudadanos. También aborda temas más profundos y sistémicos, incluyendo la cultura interna en lo referente a los gastos.

Como sucede en muchos países, la relación tradicional entre los Ministerios y el centro fiscal en el Reino Unido se ha caracterizado por focalizar la negociación de aportaciones en vez de resultados. Los ministros suelen ser juzgados positivamente por negociar un gran presupuesto o por la cantidad de

empleados de sus ministerios. El dinero raramente se devuelve. Hay pocas recompensas por innovar o por gastar menos.

El 'Marco' no recomienda menos control sobre las aportaciones y sí una definición más amplia del valor público, con énfasis en las metas a mediano plazo, la legitimidad para los contribuyentes y el involucramiento del usuario final. También subraya la importancia de la gestión o *stewardship* - la idea que los servidores públicos deben dejar las instituciones mejor de lo que las encontraron.

Después de una prueba piloto exitosa, todos los Ministerios del gobierno del Reino Unido pasarán a reportar su desempeño de acuerdo con el 'Marco' en sus planes departamentales, y esto será un factor clave en las asignaciones presupuestales durante las Revisiones de Gastos del Tesoro Británico.

Marco del Valor Público



“ El 'Marco' y este nuevo abordaje brindan una importante oportunidad para pensar de forma diferente sobre el desempeño y desarrollar mayor comprensión del proceso que transforma las aportaciones en resultados, en los servicios públicos. ”

Elizabeth Truss MP
Ministra del Tesoro (marzo 2019)



Demografía

Los cambios demográficos representan una serie de desafíos para los líderes políticos.

El desarrollo económico y las tasas más bajas de mortalidad en los países con menores ingresos han tenido como resultado una población más joven, que aumenta rápidamente y es cada vez más urbana. Los servicios gubernamentales tienen dificultades para acompañar estos cambios. Por otro lado, muchos países de la OCDE se están adaptando a una economía que precisa apoyar a una población cada vez más longeva.

De cualquier forma, el cuadro global es claro: los cambios demográficos representan nuevos desafíos para todos. En los últimos setenta años, la población mundial se ha triplicado y la ONU prevé que esa cifra podría alcanzar los 11 mil millones a principios del próximo siglo. Más de la mitad de la población mundial actualmente vive en ciudades, y esta cifra debe llegar al 68% hasta el 2050. Esas tendencias siguen ejerciendo presión sobre los recursos y demandan respuestas innovadoras de los gobiernos que los asignan.



2 mil millones

Aumento proyectado de población mundial en megaciudades urbanas hasta **2050**

9 países representan la mitad del crecimiento proyectado



43 mega ciudades

con 10m+ habitantes existirán hasta **2030**

Edad promedio

40 años – Reino Unido

16 años – Uganda

Tasa de Fertilidad

1.5 en Canadá

5.0 en Tanzania

Entre 2010 y 2020: **14** países con flujo neto de más de **1m** de migrantes



Usar datos para comprender la realidad

Comprender los detalles detrás del tamaño, la distribución y la composición de la población es clave para un gobierno eficaz.

Las macro tendencias se desarrollan lentamente y de manera incremental, por lo tanto, es necesaria una visión de largo plazo y un examen constante de los complejos factores que impulsan la demografía, entre los cuales se incluyen el desarrollo económico, el cambio climático, los desastres naturales y, lógicamente, las políticas gubernamentales.

Las autoridades de la ciudad de Asunción (Paraguay) solían llamarla la 'ciudad sin números'. Durante quince años no se realizó ningún censo y las decisiones de asignación de presupuesto se hacían con base en patrones históricos, en vez de datos actuales sobre la composición y las necesidades de la población.

Sin esa visión e información, principalmente sobre los ciudadanos vulnerables como los ancianos, las personas con discapacidad y las minorías, el gobierno no tenía conocimiento de cuántas personas precisaban servicios, qué tipo de servicios eran necesarios o cómo mejorar la prestación de estos.

Impulsada por el objetivo de 'hacer visibles a los ciudadanos invisibles', la alcaldía ahora ha creado un modelo piloto participativo para identificar las necesidades de los ciudadanos y sus demandas. Se prioriza específicamente el uso de datos, para garantizar que los ciudadanos más vulnerables tengan acceso al sistema de protección social de la ciudad.

Para facilitar ese proceso, fueron entrevistados 10 mil ciudadanos y se recolectaron datos relevantes sobre las poblaciones vulnerables. Se trabajó mucho para identificar las comunidades que, en su mayoría, no tienen documentos y ocupan viviendas precarias en zonas de riesgo, muchas veces afectadas por inundaciones.

A través del involucramiento y datos concretos, la alcaldía podrá identificar a las personas más vulnerables y relacionarlos con los programas de apoyo relevantes. En los próximos años se espera que este nuevo abordaje mejore la inclusión social y el valor de la inversión pública.

Algo similar está sucediendo en la ciudad de Estación Central (Chile). Chile tuvo un aumento del 232% de la inmigración entre 2014 y 2017 – uno de los mayores de la región. Estación Central posee la tercera mayor población inmigrante en su área metropolitana, y los

inmigrantes representan uno de cada cinco de sus 150.000 habitantes. Estos inmigrantes se encuentran generalmente al margen de las oportunidades económicas y de educación.

Para enfrentar ese desafío, la alcaldía está adoptando un abordaje proactivo, priorizando la involucración y la integración de los ciudadanos. El proyecto RedGlocal, dirigido por la Agencia para Emprendedores de la ciudad, tiene el apoyo de un concejo consultivo de universidades locales y se dedica a ofrecer un servicio integral y personalizado para los migrantes.

Se han creado nuevos servicios para conectar a los migrantes con oportunidades de empleo, incluyendo opciones de capacitación, consejos sobre acceso al mercado local de trabajo y el desarrollo de un programa de un año, de acelerador para emprendimientos de extranjeros que deseen iniciar nuevos negocios.

Los resultados iniciales son alentadores. Entre enero y mayo de 2019, setenta inmigrantes fueron relacionados con oportunidades de empleo y 25 emprendedores están recibiendo apoyo jurídico y comercial para lanzar o expandir sus pequeños negocios. La ciudad ahora planea aumentar el servicio para grupos de inmigrantes y servir de ejemplo de diversidad e inclusión en la región.

La innovación y el esfuerzo de Estación Central y Asunción han sido reconocidos por el programa Mayor's Challenge de Bloomberg Philanthropies. Se trata de una competición, con duración de un año, que desafía a los líderes de las ciudades a que descubran y pongan a prueba ideas audaces e innovadoras para enfrentar los problemas más difíciles de las ciudades en la actualidad. Ambas ciudades fueron finalistas del 'Mayor's Challenge' 2016 y recibieron un subsidio para continuar con su trabajo.

Chile
232%

Crecimiento de la
inmigración entre 2014 - 2017

Estación Central

21%

de los habitantes son
inmigrantes

“ Precisamos entender que Chile ha cambiado y tiene una nueva realidad. Si no consideramos esa nueva realidad, enfrentaremos un alto costo para el país en el futuro. La integración económica de los migrantes hoy día es urgente. Está en nuestras manos ayudarles a abandonar las condiciones precarias en que se encuentran. ”

Rodrigo Delgado, Alcalde de Estación Central



Involucrar a la cadena de cumplimiento

Cuando el desafío es complejo, el cumplimiento con frecuencia no ocurre sin un gran número de partes interesadas comprendiendo las metas, apoyando el abordaje y, en última instancia, actuando en el mismo sentido.

Esto comienza en el centro del gobierno, con el equipo alrededor de un líder, pero rápidamente se expande a otros departamentos, niveles de gobierno, entidades públicas, contratistas, proveedores y, lógicamente, a los usuarios finales y al público en general. O sea, los gobiernos deben comprender y trabajar a través de toda la cadena de cumplimiento de resultados para tener éxito.

En Sudáfrica, el gobierno provincial de **Gauteng** se ha comprometido a reformar la política de vivienda en la región, abordando algunos de los impactos de largo plazo de la legislación en la época del apartheid, en lo referente a la propiedad de tierras y viviendas.

Hay una escasez de viviendas en toda la provincia y un deseo de mejorar la integración y la desigualdad territorial. Las viviendas anteriormente se distribuían en silos, en pequeño número, ubicadas por diferentes lugares que solían estar lejos de donde había empleos e infraestructura.

Para abordar esta compleja área de políticas públicas, el gobierno provincial ha establecido varios programas de gran escala. Entre ellos se pueden señalar la liberación de tierras y edificios provinciales para el establecimiento de viviendas, además de inversiones en viviendas asequibles, en nuevos y masivos complejos de viviendas en toda la provincia.

Como parte de la tarea, se ha impulsado la concesión de títulos de propiedad a las personas que recibieron las viviendas, pero no los derechos legales asociados a dichas propiedades. El foco es la transferencia de propiedad a los arrendatarios, a quienes previamente se les había negado el derecho de propiedad, además de ofrecerles viviendas a quienes habían sido retirados a la fuerza de sus propiedades, antes de 1994.

Ha sido un proceso largo y complicado el abordar las injusticias históricas y ha requerido

Involucrar a todo el sistema, desde el gobierno nacional y los departamentos de planeamiento, hasta las alcaldías y los gobiernos provinciales.

Para abordar específicamente el atraso en la concesión de títulos de propiedad, el gobierno implementó sesiones estructuradas y continuas de solución de problemas, con una diversidad de partes interesadas, para identificar puntos de bloqueo y encontrar soluciones que garanticen avances rápidos. Como resultado del trabajo en conjunto de las partes interesadas, se resolvieron los problemas internos referentes a signatarios y certificados, y el equipo comenzó a trabajar con escribanos para rastrear rápidamente todo lo referente a poderes notariales en las diferentes oficinas municipales, en toda la región.

El gobierno también se ha empeñado en entregar de forma visible y con regularidad los títulos de propiedad a los miembros de la comunidad, ayudando así a impulsar la implementación y al mismo tiempo involucrando a las comunidades afectadas. Esta tarea incluyó el 'Viernes de los Títulos de Propiedad', cuando el Primer Ministro, David Makhura, visitaba personalmente las comunidades para entregar miles de títulos de propiedad, durante el último trimestre de 2018.

Como resultado de dichas intervenciones, el atraso se ha reducido y se está avanzando para alcanzar la meta.

“ La entrega de títulos de propiedad es un motivo de orgullo para la provincia. Nos hemos comprometido a lograr una reparación, transfiriendo la propiedad a los arrendatarios a quienes previamente se les había negado ese derecho. ”

David Makhura, Primer Ministro de Gauteng



Apoderarse del objetivo

Cuando el líder principal está personalmente interesado e involucrado en la entrega de resultados, el éxito es mucho más probable.

Los políticos deben definir claramente sus aspiraciones y lo que desean lograr para los ciudadanos, pero no basta solamente con las palabras. Una prioridad no es realmente una prioridad a menos que los líderes estén dispuestos a invertir tiempo, esfuerzo, enfoque y capital político para alcanzarla.

En **Las Bahamas**, el Primer Ministro, Hubert Minnis, está liderando un ambicioso proyecto de transformación en Over-the-Hill, un distrito residencial de la capital, Nassau. En una época fue una comunidad próspera, pero la situación socioeconómica del lugar se ha ido deteriorando y actualmente es una de las regiones más pobres del país, con una alta tasa de criminalidad. Las instalaciones comunitarias han sido dilapidadas, la vivienda es escasa, falta infraestructura básica, incluyendo alcantarillado y agua potable, es muy prevalente la violencia relacionada con las pandillas y hay mucho desempleo.

En 2014, el Dr. Minnis presentó su visión para mejorar la comunidad de Over-the-Hill y hacer que volviera a su 'época dorada'. Él había sido residente de la región y esta idea formó parte de su campaña electoral, transformándose en una de las seis prioridades claves del primer ministro cuando fue electo, en 2017.

La iniciativa recibió el nombre de 'The Over-the-Hill Community Development Partnership Initiative' y se lanzó oficialmente en mayo de 2018. El gobierno se ha comprometido con la cifra de \$5 millones por año del presupuesto nacional para financiarla.

El proyecto y sus avances son administrados y controlados por la 'Unidad de Cumplimiento' del Primer Ministro.

Con base en seis pilares claves, el proyecto de regeneración contempla una gran variedad de iniciativas, entre las cuales se incluyen: renovación de parques, empleo de nuevos policías, instalación de redes de agua y alcantarillado, instalación de internet Wi-Fi y exenciones fiscales para los negocios.

Un proyecto de esta magnitud requiere empeño y enfoque por parte de diferentes departamentos gubernamentales y otras partes interesadas. Para garantizar que eso ocurriera, el Primer Ministro se ha transformado en el vocero público y privado del proyecto. Ha acudido a reuniones comunitarias, ha recaudado fondos del sector privado y ha hecho numerosos discursos a nivel nacional e internacional sobre la importancia del proyecto.

Las reuniones regulares de valoración sobre el progreso abarcan cada uno de los elementos del proyecto y son presididas por el propio Primer Ministro. Él se encarga de los detalles y de la entrega de resultados, de la misma forma que se preocupa con la visión y la ambición.

Trascurrido apenas un año de la implementación, el proyecto ya ha mostrado avances iniciales: dos parques han sido renovados, se ha completado el 80% de la construcción del parque nuevo más grande y los índices de criminalidad han disminuido en la zona.

El distrito Over-the-Hill carece de infraestructura y servicios públicos básicos

	Bain Town	Centreville	Grants Town
Sin electricidad	10.6	7.2	6.3
Sin teléfono	37.6	33.0	26.9
Sin internet	43.3	36.8	56.5
Sin agua en las casas	20.3	14.4	15.6

Fuente: The Over-the-Hill White Paper

(El distrito Over-the-Hill tiene tres áreas principales: Bain-town, Centreville y Grants Town)

“ Podemos transformar nuestras comunidades deterioradas del casco urbano en formas con las cuales solamente soñamos. Yo lidero un gobierno que seguirá ofreciéndoles incentivos a los habitantes y a los negocios que participen de forma significativa en nuestro programa de revitalización de la comunidad. Si vamos a cambiar sus vidas, precisamos comenzar por cambiar su entorno. Juntos construiremos una Bahamas mejor y más deslumbrante para todos. ”

Dr. Hubert A. Minnis



Sostenibilidad

La población humana actualmente alcanza los 7.7 mil millones de personas y la necesidad de alimentar, vestir, proveer vivienda y energía para todos impone una presión insostenible sobre los recursos naturales del mundo.

Todos los gobiernos deben equilibrar las necesidades de los ciudadanos de hoy, con las de las futuras generaciones. Este equilibrio es más visible cuando se trata del medio ambiente y el cambio climático, en que proteger al futuro significa compartir sacrificios en el presente.

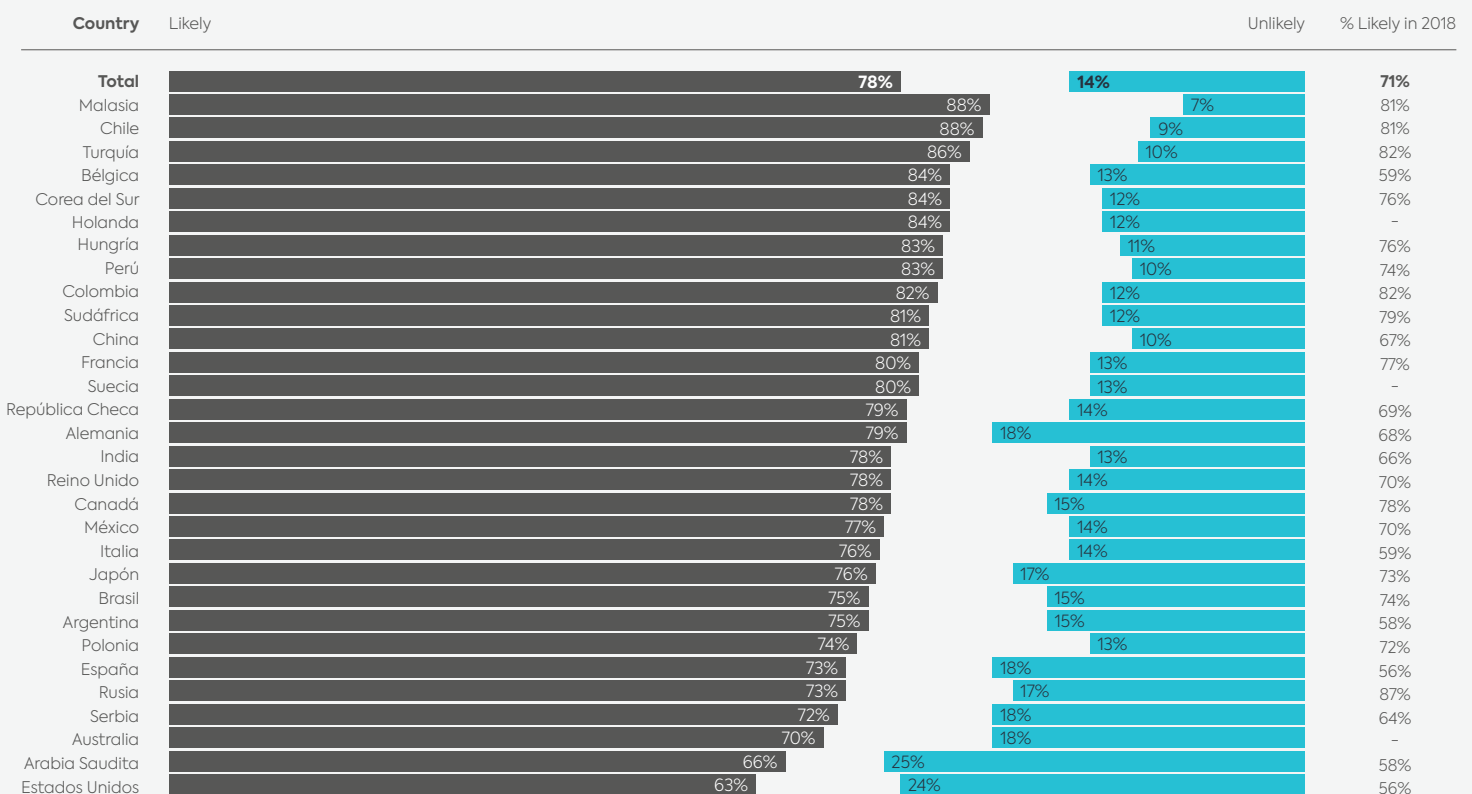
Los líderes y formuladores de políticas están cada vez más conscientes de ese desafío. Un consenso científico culminó con el Acuerdo del Clima de París, pero el asunto ahora forma parte de la corriente dominante de la política. La opinión pública está avanzando en el sentido de una mayor concienciación, ya que los efectos del cambio climático son cada vez más evidentes. Los ciudadanos también comienzan a preocuparse más con los temas ambientales que les afectan a diario, como la contaminación del aire, la basura y el reciclaje.

Los ciudadanos esperan que los gobiernos actúen y lideren, pero que lo hagan manteniendo la prosperidad y mejorando la igualdad. El desafío para los líderes es cómo insertar la sostenibilidad en todo el ámbito de gobierno, implementar políticas que se equiparen a la magnitud del desafío y alcanzar resultados tangibles que beneficien a todos, tanto hoy como a futuro.

Los ciudadanos creen que las temperaturas globales aumentarán

La encuesta Ipsos MORI consultó a más de **20.000** adultos en **31** países sobre sus previsiones para 2019, incluyendo sus opiniones sobre si las temperaturas globales iban a aumentar. Un promedio del **78%** pensaba que eso era probable, ante el **71%** del año anterior.

"Para cada una de las siguientes opciones, dígame cuán probable o improbable piensa que sean. La temperatura media global aumentará..."



Fuente: Previsiones de la encuesta Ipsos MORI Global Advisor Wave para 2019. Base: 2.141 adultos entre 16-64 años. La encuesta se realizó en 31 países en todo el mundo con el sistema Ipsos Online Panel system. En total se realizaron 21.141 entrevistas entre el 21 de diciembre y el 9 de enero, con adultos entre 18 y 64 años en EE. UU. y Canadá, y adultos entre 16 y 64 años en los demás países.



Reducir plazos y definir el enfoque

Un tema generacional como el cambio climático puede parecer menos urgente para los líderes, menos personal para los electores y más abrumador para ambos. Pero la ciencia lo deja claro y señala que se está cerrando la ventana de acción.

Es más fácil comprometerse con grandes metas durante un plazo más extenso – muchos gobiernos han asumido compromisos de metas climáticas para 2040 o 2050 – pero es más difícil saber dónde comenzar, a corto plazo. Es difícil desarrollar un sentido de urgencia cuando el plazo final está aún a décadas al frente.

La solución es que el plazo final y el enfoque sean más inmediatos. En el área de sostenibilidad, eso significa establecer trayectorias de corto plazo para metas de más largo plazo y conectar las tareas con los asuntos más inmediatos, como la salud pública, la resiliencia, la inversión en transporte público y la estabilidad económica.

Con el reconocimiento de que las ciudades son responsables por más del 70% de las emisiones globales de carbono, se creó el proyecto 'Bloomberg American Cities Climate Challenge', con una inversión de \$70 millones, para fomentar el trabajo ya realizado por los alcaldes en todos los Estados Unidos, apoyando a las ciudades en sus esfuerzos para enfrentar el cambio climático.

Se trata de un proyecto que apoya el trabajo de 25 ciudades norteamericanas y fue estructurado específicamente como un proyecto acelerado de dos años, con una meta para 2020, para alentar la urgencia, el ritmo y la implementación inmediata. El proyecto pone su atención en el enfoque, haciendo que la ambición global llegue al ámbito de la ciudad y apoyando estrategias prácticas e innovadoras en dos sectores responsables por las principales fuentes de emisiones: los edificios y el transporte.

Las 25 ciudades ganadoras fueron elegidas por sus planes de alto impacto y enfoque en los resultados, que además de reducir las emisiones, también mejoraron la vida de sus ciudadanos a través de inversiones en salud pública, desarrollo económico y calidad de vida.

Entre las ciudades se encuentran:

Albuquerque – implementará un campo de energía solar para servir a las operaciones del gobierno de la Ciudad de Albuquerque y avanzar hacia el 100% de uso de energía a partir de fuentes renovables, hasta el 2030.

Honolulu – los planes incluyen la implantación de los primeros 16 kilómetros de una red ferroviaria eléctrica automática de 34 kilómetros, en Honolulu, creando así una zona libre de emisiones en uno de los corredores de autopistas más saturados del estado y aumentando el uso de bicicletas compartidas, la micromovilidad y las conexiones de autobuses eléctricos en toda la ruta.

Saint Paul – inversión en 35 centros de carga de vehículos eléctricos, con el objetivo de que el 90% de las personas estén a una distancia de 10 minutos a pie de alguna opción de movilidad con bajas emisiones de carbono o fuente eléctrica hasta el 2025.

Cincinnati – instalación de generación de energía renovable de gran escala, para suministrar energía a las operaciones municipales.

Chicago – ofrecerá capacitación actualizada para todos los inspectores de edificios, para hacer cumplir las normas de energía, y creará nuevos proyectos para cruces y puntos de atasco de corredores de autobuses de alta prioridad.

“ Nos hemos comprometido a crear una comunidad global del siglo 21 que funcione para todos. Nos entusiasma la alianza con el programa 'American Cities Climate Challenge' de 'Bloomberg Philanthropies', para expandir nuestra capacidad de generar soluciones más limpias y eficaces del punto de vista de costo en el área de energía y transporte, que beneficien a nuestra ciudad y a la región. ”

Melvin Carter, Alcalde de Saint Paul, EEUU



Encontrar nuevas formas de cambiar comportamientos antiguos

Un mundo sostenible no depende apenas de las acciones gubernamentales, sino también de un gran cambio de comportamiento por parte de los ciudadanos. Esto es especialmente cierto para las opciones del público en lo concerniente a la eliminación de residuos, el uso de la energía y el transporte.

Los gobiernos y los líderes de todo el mundo buscan incesantemente formas innovadoras de alcanzar ese tipo de cambio, y lo hacen combinando incentivos y llamando la atención de los ciudadanos para que, a través de sus conductas, logren mejorar su propia vida.

El Primer Ministro de **Nueva Gales del Sur** (NSW por sus siglas en inglés) ha establecido como una de sus principales prioridades el programa 'Keeping our environment clean' (Mantener Limpio nuestro Medio Ambiente). Los residuos tenían un impacto negativo en los cursos de agua y los ecosistemas en general, y los ciudadanos consideraban este asunto una de sus principales preocupaciones. De acuerdo con las encuestas, el 90% de los habitantes de NSW opinaba que se trataba de un importante tema que debía ser enfrentado por el gobierno.

El Primer Ministro fijó una meta ambiciosa para reducir el volumen de residuos en un 40% hasta 2020. Es una meta ambiciosa, pero alcanzable.

Uno de los programas que el gobierno creó para alcanzar dicha meta es el sistema de depósito de envases llamado 'Return and Earn' (Retornar y Ganar). A través del programa, los ciudadanos pueden retornar los envases de bebidas en cientos de lugares en toda la provincia y reciben 10 centavos de reembolso por cada envase.

En el primer año del programa se recolectaron mil millones de envases de bebidas. El 90% de los usuarios señala que usaría nuevamente el servicio y el 81% se lo recomendaría a otros.

Los datos de 2017-18 indican que la provincia de NSW está muy bien preparada para cumplir la meta del Primer Ministro, ya que el volumen de residuos en el medio ambiente disminuyó en un 37% desde 2013-14.

Del mismo modo, la ciudad de Durham en Carolina del Norte ha recibido una subvención de \$1 millón del programa 'U.S. Mayor's Challenge' de Bloomberg Philanthropies, por su innovadora idea de utilizar el

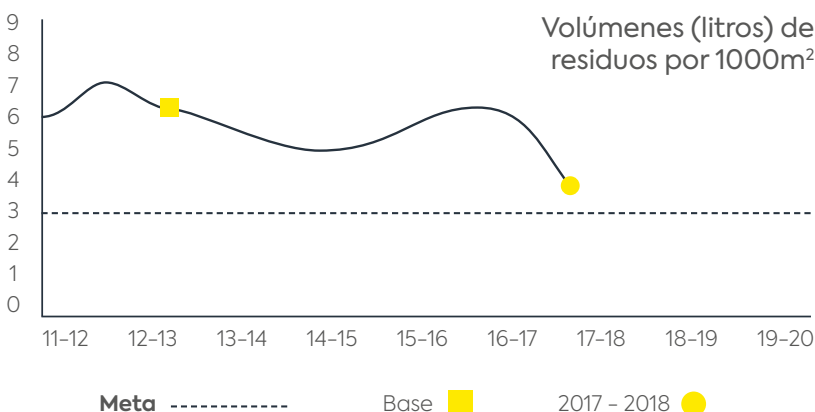
cambio conductual y los programas de incentivo para alterar la actitud de las personas sobre el uso del automóvil particular.

Los recursos serán utilizados durante los próximos tres años para tratar de reducir en un 5% el flujo de automóviles particulares con un único ocupante en el centro de la ciudad, abarcando toda la población de la ciudad. El objetivo de Durham es solucionar, en parte, el problema apremiante de capacidad de estacionamientos disponibles. Además, esto tendrá también un impacto más amplio del punto de vista social y medioambiental, especialmente por reducir los atascos y las emisiones y mejorar la calidad del aire.

Las autoridades de la ciudad se han empeñado en comprender el comportamiento básico de los viajeros diarios y los factores que motivarían un cambio de actitud, además de contar con la información necesaria para dicho cambio. En colaboración con el 'Centre for Advanced Hindsight', un instituto de investigación de economía conductual de 'Duke University', el equipo de líderes está probando diferentes formas de motivar a los viajeros diarios para que abandonen los vehículos con un único ocupante. Esas formas incluyen un sorteo que premia a quienes viajen en autobús al centro de la ciudad, soluciones de uso compartido del automóvil, diferentes estructuras de precios para estacionamiento y planeamiento personalizado de los viajes.

Durante el programa piloto se observó un aumento del 19% en el número de personas que relatan el uso de formas alternativas de transporte, al menos una vez en las cinco semanas de duración del estudio. Esto se logró combinando una herramienta de planeamiento personalizado de rutas y un sorteo de pases gratis de autobús.

NSW fijó una meta ambiciosa para reducir el volumen de residuos en un 40%



“ La reducción de residuos es fundamental para mantener el medio ambiente limpio. Los residuos tienen impacto sobre todos nosotros, dañan el medio ambiente y reducen el confort de nuestras comunidades. ”

Prioridades del Primer Ministro de NSW



Tecnología

La tecnología está cambiando todos los aspectos de la vida pública y privada. Desde drones que entregan vacunas en el África rural, hasta aplicaciones móviles que permiten acceso instantáneo a los servicios, la tecnología tiene el potencial de transformar la forma en que los gobiernos cumplen con la entrega de resultados a los ciudadanos.

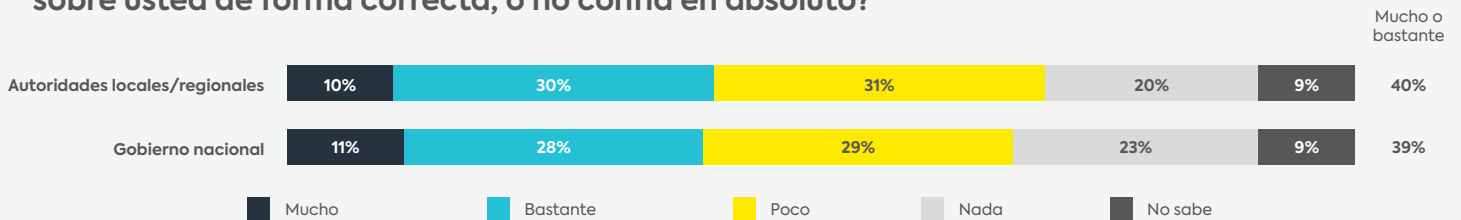
Sin embargo, la tecnología también es disruptiva. Las preocupaciones en ese sentido son reales. En particular, el impacto sobre la privacidad, la seguridad y la automatización de la fuerza laboral han generado una serie de nuevos problemas que los gobiernos deben resolver. Irónicamente, el gobierno también requiere especializarse en el uso de la tecnología para enfrentar esos desafíos. Específicamente, los datos en tiempo real y la comprensión sobre las experiencias de los ciudadanos representan un activo crítico que merece inversión pública.

Si se usa de forma correcta, la tecnología puede ayudar al gobierno a conocer su propio impacto.

Hay poca confianza y conocimiento sobre cómo el gobierno usa los datos

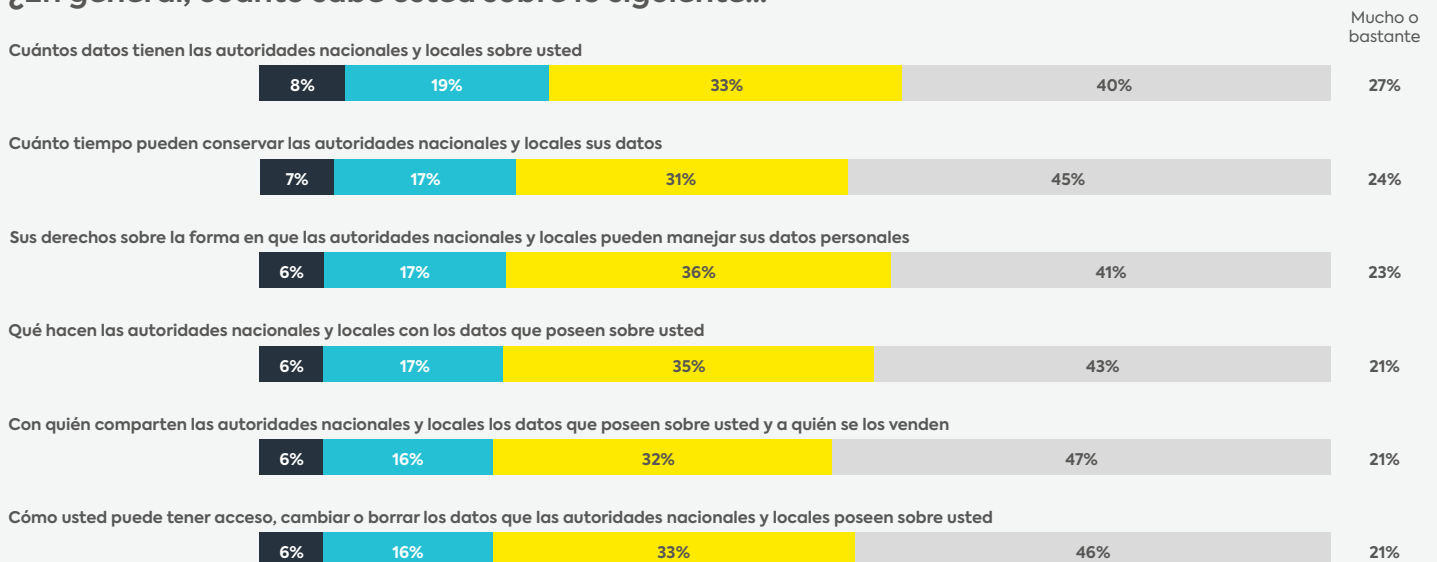
En la mayoría de los países donde Ipsos hizo la encuesta, la tendencia era que los ciudadanos no confían en que las empresas y los gobiernos usen la información que poseen sobre ellos de 'forma correcta'. En general, solamente una minoría (39%) le confía al gobierno local sus datos personales. Además, la mayoría de los adultos entrevistados en todo el mundo saben poco o nada sobre cuántos datos personales suyos están bajo el control del gobierno y cómo se usan.

¿Hasta qué punto, confía usted en que las siguientes partes usen la información que poseen sobre usted de forma correcta, o no confía en absoluto?



Fuente: Ipsos-World Economic Forum Survey: Global Citizens & Data Privacy 2019. Base: 18.813 adultos; 16-64 años; en Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Hungría, India, Italia, Japón, Malasia, México, Perú, Polonia, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Turquía, Estados Unidos. octubre-noviembre 2018

¿En general, cuánto sabe usted sobre lo siguiente...



Fuente: Ipsos-World Economic Forum Survey: Global Citizens & Data Privacy 2019. Base: 17.304 adultos; 16-64 años; en Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Hungría, India, Italia, Japón, Malasia, México, Perú, Polonia, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Turquía, Estados Unidos. octubre-noviembre 2018



Usar la tecnología como herramienta bidireccional

Los ciudadanos ya notan la digitalización de una cantidad creciente de servicios públicos, desde la declaración de impuestos en línea, hasta las aplicaciones para rastrear los datos del gobierno en tiempo real. Esto permite que el acceso a los servicios sea más fácil, más barato y más rápido.

Sin embargo, el potencial va más allá de tratar a los ciudadanos como receptores pasivos de servicios. La verdadera oportunidad reside en transformar completamente la relación entre los ciudadanos y el gobierno.

El uso de la tecnología para crear un diálogo mutuo y verdadero con los ciudadanos permitirá que se creen más programas centrados en el usuario, con mejores resultados. Igual de importante es la construcción de una nueva alianza entre el gobierno y los ciudadanos, con base en la confianza, la receptividad y el respeto mutuo.

En México, la ciudad de **Guadalajara** padecía con un sistema corrupto de planificación y licenciamiento. En el pasado, los permisos para la propiedad de tierras y la construcción de edificios se concedían de forma arbitraria. Inevitablemente, eso llevaba al favoritismo, la falta de transparencia para los ciudadanos y un abordaje aleatorio del desarrollo económico y urbano.

Guadalajara creó un proyecto para reformular el sistema y hacerlo completamente digital, que priorizara la transparencia e involucrara a los ciudadanos como vigilantes del progreso. Esa idea ganó el premio de 'Mayor's Challenge' 2016 de 'Bloomberg Philanthropies' y la suma de \$1 millón para desarrollar el concepto.

El nuevo sistema en línea no solamente permite que las empresas obtengan sus licencias de forma más rápida, más fácil y justa, sino que también ofrece a los ciudadanos una poderosa herramienta virtual para verificar y participar en el desarrollo de la ciudad y en las decisiones sobre el uso de la tierra. El objetivo de la reforma es mejorar el sistema y demostrar que los intereses públicos están por encima de los intereses privados.

La ciudad aprobó una reforma crítica para permitir el licenciamiento online y lanzó el sitio de internet en setiembre de 2017. En diciembre de 2018, el 60% de los certificados de uso de la tierra y el 40% de las licencias comerciales se procesaban en línea, con metas claras para que las cifras aumentaran aún más al año siguiente. Se redujo significativamente el tiempo de procesamiento de los licenciamientos, de semanas a minutos. Así, además de involucrar a los ciudadanos y mejorar la confianza, el nuevo sistema ha creado mejores condiciones para la creación de empresas, con profundo impacto en el desarrollo económico y urbano. Esto representa una victoria para el gobierno y para los ciudadanos.

La plataforma online, 'Visor Urbano' ha ganado el premio nacional de transparencia, como reconocimiento por la mejora de la visión de los ciudadanos sobre un sistema clave para el gobierno. La innovación de Guadalajara ahora también se está replicando y adaptando en otras seis ciudades de México.



Fuente:: Screenshots of Visor Urbano

“ Esta plataforma permitirá identificar y fundamentar las acciones que respondan a las verdaderas necesidades de la ciudad, aplicando estándares de calidad, mejores prácticas y fiscalización de las leyes en el desarrollo urbano. ”

Mario Arauz, Director de Innovación



Ser creativo

Las herramientas de entrega deben evolucionar y adaptarse a las circunstancias específicas. Esto es particularmente cierto en el caso de la tecnología utilizada para recolectar y verificar datos. El método que funciona para el monitoreo de la seguridad del tránsito en una ciudad norteamericana probablemente será muy diferente del que se usa para medir las tasas de vacunación en las zonas rurales del Asia.

Los que formulan políticas deben conocer los aspectos prácticos y los desafíos en el campo e identificar la tecnología más adecuada para generar información sólida y confiable. Con el ritmo actual de progreso tecnológico, siempre hay espacio para la innovación.

Entre 2010 y 2018, el gobierno de la provincia de **Punjab**, en Pakistán, revolucionó el uso de una tecnología de bajo costo para impulsar el cambio.

Como parte de la tarea de mejorar los estándares de educación, en 2015, el gobierno instituyó una prueba mensual llamada 'Cruzada de Alfabetización y Aritmética' (Literacy and Numeracy Drive – LND por sus siglas en inglés). Se trata de una evaluación de los alumnos para verificar la calidad de la enseñanza. El desafío era cómo recolectar las respuestas de las pruebas de más de 230.000 alumnos en escuelas diseminadas por toda la región y hacerlo de forma rápida e imparcial.

Para abordar el desafío, el LND se elaboró como una prueba con base en tabletas y más de 1000 ex oficiales del ejército fueron convocados para recolectar los datos en las escuelas. Estos monitores de campo, llamados Asistentes de Monitoreo y Evaluación (Monitoring and Evaluation Assistants – MEAs), recorrían los distritos en motocicleta, utilizando las tabletas para registrar los resultados de las pruebas LND y también sus observaciones en general sobre las escuelas, todo con el apoyo de fotografías con geolocalización. De esa forma, los resultados de los alumnos no solamente fueron rastreados, sino que también mejoraron. En abril de 2017, los alumnos alcanzaron puntajes del 78% y en febrero de 2018, la cifra llegó al 90%.

El equipo también utilizó diferentes tecnologías para reformar la gestión de residuos sólidos, un asunto que

preocupaba mucho al área encargada de la salud y el medio ambiente en las ciudades de Punjab. Para hacer el monitoreo de los contratistas privados responsables por el sector, todos los camiones de recolección de basura fueron dotados de rastreadores GPS, y los 13.000 contenedores de basura en las ciudades también fueron identificados de esa forma. Así, el equipo de la ciudad lograba verificar y rastrear todos los movimientos en tiempo real.

Los puentes de pesaje, que verifican la carga de los camiones, también comenzaron a utilizar identificación por radiofrecuencia, para poder obtener más información y datos, en tiempo real. El modelo MEA se replicó y los monitores de campo visitaban los espacios públicos de forma aleatoria, para registrar índices de limpieza con una aplicación disponible en sus móviles.

También fue necesario aprender a partir de los datos de campo y ajustar las herramientas. La presencia de los trabajadores en las instalaciones de tratamiento de residuos se rastreaba mediante fotografías con geolocalización, obtenidas con los aplicativos de los móviles de los supervisores. Después que se comprobó que algunas personas estaban falsificando los registros, se comenzó a utilizar el rastreo por barrido de retina.

Como resultado de estas intervenciones, los números relativos a la limpieza aumentaron en un promedio del 8%, entre 2017 y 2018, y mejoró también la satisfacción de los ciudadanos.





Orientar las rutinas usando datos

Los datos son la espina dorsal del cumplimiento. Sin datos, la brecha entre las políticas y su implementación apenas aumentará. Pero no basta solamente con tener los datos. Éstos deben ser cuestionados, visualizados y analizados, para obtener las percepciones que pueden impulsar las acciones concretas.

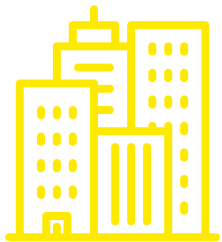
El motor que impulsa la entrega de resultados de gobierno son las rutinas sistemáticas y recurrentes, para revisar el progreso con los principales líderes. Y los datos deben estar en el centro de dichas rutinas. Las buenas rutinas sin datos quedan a la deriva y, por otro lado, los datos sin rutinas son infructuosos. La combinación de ambas cosas puede, de hecho, ser transformadora.

El programa **'American Cities Climate Challenge' de 'Bloomberg Philanthropies'** se enfrenta a un enorme desafío de datos: cómo combinar las metas, trayectorias y avances de 25 ciudades diferentes en los Estados Unidos, en lo referente a las emisiones de carbono, con el monitoreo de casi 200 proyectos y decenas de sistemas de datos.

Para resolver ese problema, el equipo elaboró e implementó un tablero central, con interfaz sencilla de usuario, para registrar los datos y observar los resultados. El tablero ofrece información en tiempo real sobre el avance del proyecto como un todo y los detalles sobre la implementación en cada ciudad.

Este tablero está disponible para todos los que participan en el proyecto, desde los empleados de la ciudad, hasta los alcaldes y los líderes de Bloomberg Philanthropies. Sirve de base para el diálogo constante sobre los avances, en varios niveles dentro de las ciudades, y también entre ellas.

La forma en que usted presenta los datos es realmente importante, sobre todo cuando se trata de proyectos complejos y oficiales de alto rango que cuentan con poco tiempo. El diseño correcto permitirá que los datos sean fácilmente interpretados y que los usuarios logren obtener la percepción correcta para la toma de decisiones.



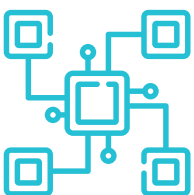
25
ciudades



200
acciones, proyectos y políticas diferentes



proyectos diferentes



50
organizaciones



Conclusión

Estos relatos nos recuerdan que, aún en una época de incertidumbre, hay líderes y empleados públicos en todo el mundo adoptando nuevos abordajes y esforzándose para marcar la diferencia en las vidas de los ciudadanos a quienes sirven.

Estos líderes mantienen muy presente el propósito moral del gobierno y tienen plena conciencia del potencial que las políticas públicas bien elaboradas e implementadas poseen, para mejorar la vida de todos.

A primera vista, los temas que se han presentado en este documento – confianza, demografía, sostenibilidad y tecnología – pueden parecer difíciles para un gobierno. Sin embargo, estos relatos nos recuerdan que percepciones o insights antiguos pueden ayudarnos a resolver nuevos problemas. Los valores claves del cumplimiento – enfoque en los resultados para los ciudadanos, planificación del impacto y ajuste rápido a medida que recibimos los datos – siguen siendo universales, aun cuando el mundo esté cambiando.

La incertidumbre puede ser inquietante, pero no debe paralizarnos. Estos relatos nos dan esperanza sobre lo que se puede alcanzar si vemos una oportunidad en el desafío.

Confianza



- Hacer de la confianza un objetivo
- Poner a los ciudadanos en el centro
- Recordar a quién pertenece el dinero que se gasta

Demografía



- Usar datos para comprender la realidad
- Involucrar a la cadena de entrega
- Apoderarse del objetivo

Sostenibilidad



- Reducir plazos y definir el enfoque
- Encontrar nuevas maneras para cambiar comportamientos antiguos

Tecnología



- Usar la tecnología como herramienta bidireccional
- Ser creativo
- Orientar las rutinas usando datos

