

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **COLOMBIA**

### **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR PÚBLICO**

**(CO-L1243)**

#### **PERFIL DE PROYECTO**

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Diego Arisi (ICS/CCO), Jefe de Equipo; Mariano Lafuente (ICS/CPE), Jefe de Equipo Alterno; Juan Cruz Vieyra, Edgardo Mosqueira, Sonia Rojas (IFD/ICS); Eugenio Hillman y Miguel Orellana (VPC/FMP); Gastón Pierri (SPD/SDV); Pilar Jimenez (LEG/SGO); Alix Cortés y Martín Rossi (Consultores).

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

## PERFIL DE PROYECTO

### COLOMBIA

#### I. DATOS BÁSICOS

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica del sector público		
<b>Número de Proyecto:</b>	CO-L1243		
<b>Equipo de Proyecto:</b>	Diego Arisi (ICS/CCO), Jefe de Equipo; Mariano Lafuente (ICS/CPE), Jefe de Equipo Alterno; Juan Cruz Vieyra, Edgardo Mosqueira, Sonia Rojas (IFD/ICS); Eugenio Hillman y Miguel Orellana (VPC/FMP); Gastón Pierri (SPD/SDV); Pilar Jimenez (LEG/SGO); Alix Cortés y Martín Rossi (Consultores)		
<b>Prestatario:</b>	República de Colombia		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República		
<b>Plan Financiero:</b>	BID (CO):	US\$	15.000.000
	Contrapartida local:	US\$	0.000.000
	Total:	US\$	15.000.000
<b>Salvaguardias:</b>	Políticas activadas:	B.1; B.2; B.3; B.7; B.17	
	Clasificación:	C	

#### II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Contexto.** El Estado enfrenta desafíos cuya solución requiere políticas públicas complejas con participación multisectorial de varios niveles de gobierno y esquemas diferenciados por territorio. Estas políticas responden a demandas de una ciudadanía más informada. Para mejorar su capacidad de respuesta y rendición de cuentas, los Estados deben pasar de una organización tradicional en silos sectoriales, a una que permita una visión y operación integral del gobierno (*"Whole of Government"*) con soluciones integrales que mejoren la productividad del sector público.
- 2.2 El Centro de Gobierno (CdG)<sup>1</sup>, ha sido la principal práctica adoptada en los países de la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económicos (OCDE) para

---

<sup>1</sup> Los CdG apoyan directamente al jefe del Ejecutivo (Presidente o Primer Ministro). No prestan servicios directamente ni se centran en un área específica de política pública; llevan a cabo funciones de

abordar los desafíos mencionados y fortalecer la coordinación horizontal (entre los ministerios sectoriales) y vertical (con los gobiernos subnacionales) de políticas públicas<sup>2</sup>.

- 2.3 Un modelo de gestión de CdG plantea evolucionar de un esquema centrado en la planeación, medición y seguimiento del desempeño a un modelo centrado en resultados. Este nuevo modelo, requiere definir hitos estratégicos, gestionar datos confiables y preestablecer rutinas gerenciales.
- 2.4 El 7 de agosto de 2018 inició en Colombia un nuevo gobierno (2018-2022) que estableció tres ejes prioritarios: equidad, legalidad y emprendimiento<sup>3</sup>. Estos ejes se alinean con cuatro compromisos del Estado colombiano: (i) el programa de gobierno<sup>4</sup>; (ii) la implementación del acuerdo de paz<sup>5</sup>; (iii) los compromisos adquiridos ante la OCDE<sup>6</sup> y (iv) el cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>7</sup>.
- 2.5 Para asegurar su gestión y cumplimiento, la Presidencia de la República de Colombia (PRC), principal institución del CdG, creará la Consejería de Gestión de Cumplimiento<sup>8</sup>. Esta unidad reportará directamente al Presidente y buscará consolidar una institucionalidad para mejorar la capacidad de gestión estratégica del poder ejecutivo en el largo plazo. Para esto, se apoyará principalmente en la capacidad técnica del Departamento Nacional de Planeación (DNP). El DNP cuenta con una gran capacidad de recolección y organización de información sobre la implementación de políticas e inversiones públicas<sup>9</sup>.
- 2.6 Las Prioridades Gubernamentales (PG) definidas<sup>10</sup> presentan altos niveles de multisectorialidad y despliegue territorial, e involucran la participación de ministerios y entidades del nivel nacional y sub nacional. Entre las PG de mayor complejidad y transversalidad se destaca la Reforma Digital del Estado (REDAP) que implicará movilizar a todo el gobierno para que Colombia transite de un

---

coordinación, de monitoreo y transversales para todo el gobierno (Fuente: Alessandro, M., M. Lafuente y C. Santiso, *Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos*, BID, Washington, D.C).

<sup>2</sup> Más de 15 gobiernos de la región han fortalecido su CdG entre 2010 y 2018. Fuente: Lafuente, M. y S. González (2018), [¿Qué impacto tienen las Unidades de Gestión del Cumplimiento?](#), BID.

<sup>3</sup> Cada uno de estos ejes contará con indicadores para focalizar y monitorear su cumplimiento.

<sup>4</sup> [Programa de Gobierno](#).

<sup>5</sup> Actos Legislativos de 7/7/2016 y 4/4/2017.

<sup>6</sup> [Adhesión a la OCDE](#), Mayo 2018.

<sup>7</sup> PNUD (2018). [ODS en Colombia: los retos para 2030](#).

<sup>8</sup> La creación del CdG atiende recomendaciones del informe OCDE. (2014). [Implementing Good Governance](#), que indica crear las posiciones Jefe de Gabinete del Presidente y Secretario General del Gobierno, este último, para coordinar las acciones del gobierno requeridas para implementar las máximas prioridades, centralizando el apoyo de otras entidades del CdG como el DNP.

<sup>9</sup> Fuente: Kaufmann, J. et al (2015), *Construyendo Gobiernos Efectivos*, BID, y OCDE (2013) pp.19-20.

<sup>10</sup> Estas PG orientarán el diseño del Plan Nacional de Desarrollo (PND), principal instrumento de planeación de Colombia - [Ley 152/94](#). Estas incluyen: Reforma Digital del Estado, titulación técnica para estudiantes de enseñanza media, reducción de la pobreza, mejora de la competitividad, y mejora de cobertura de servicios en zonas de post conflicto, entre otras.

modelo electrónico a un modelo digital<sup>11</sup>. La gestión efectiva de esta y las demás prioridades requerirá: (i) implementar un modelo de gestión eficiente basado en datos<sup>12</sup>; y (ii) desarrollar capacidades de gerentes y equipos técnicos de los diferentes sectores y niveles de gobierno a cargo de ejecutar las PG<sup>13</sup>.

- 2.7 **Problema y desafíos.** El principal problema identificado es la baja efectividad en la gestión de PG en Colombia. Se evidencia en niveles por debajo del promedio de la OCDE en coordinación intersectorial e intergubernamental, lo que afecta el cumplimiento de resultados y la gestión efectiva de inversiones públicas<sup>14</sup>. Las causas son:
- 2.8 **Limitada calidad del modelo de planificación, medición y seguimiento de PG.** Se explica por: (i) proceso *ad hoc* y enfoque fragmentado para la supervisión de las PG<sup>15</sup> por parte del Alto Gobierno<sup>16</sup>; y (ii) baja capacidad de los ministerios y agencias en gestión del cumplimiento<sup>17</sup>.
- 2.9 **Limitada eficiencia y calidad de la información para la gestión de PG.** Se explica por: (i) debilidades para gestionar información estratégica relacionada al cumplimiento de PG<sup>18</sup>; (ii) limitaciones de los sistemas de información en el CdG para realizar análisis preventivos y prospectivos asociados a la gestión de PG, especialmente multisectoriales, lo que deriva en intervenciones reactivas y tardías<sup>19</sup>; y (iii) pérdida de conocimiento especializado para la gestión de PG y toma de decisiones estratégicas en el Alto Gobierno<sup>20</sup>.

---

<sup>11</sup> El gobierno electrónico usa herramientas tecnológicas para ofrecer información y servicios mientras que el gobierno digital busca interactuar y responder a demandas ciudadanas. [OCDE. \(2018\). Revisión del Gobierno Digital en Colombia.](#)

<sup>12</sup> Se usará Inteligencia de Negocio y Analítica para procesar información masiva contenida en herramientas tecnológicas existentes fomentando una cultura colaborativa de uso de datos para toma de decisiones. [OCDE. \(2018\) Gobierno Digital. 6p.](#)

<sup>13</sup> El CdG no ejecuta. Facilita y coordina la ejecución por parte de entidades del Alto Gobierno y gobiernos sub nacionales. Fuente: BID. (2014). [Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe.](#)

<sup>14</sup> OCDE (2014), [OECD Territorial Reviews: Colombia 2014](#), OECD Publishing; y OCDE (2016), [Making the Most of Public Investment in Colombia: Working Effectively across Levels of Government](#), OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing.

<sup>15</sup> La gestión de PG se trabaja en reuniones de gabinete y no como un proceso formal de gestión estratégica que asegure su gerencia y cumplimiento. Adicionalmente, el DNP monitorea el PND y las políticas y proyectos de inversión pública mediante el sistema SINERGIA y los documentos CONPES. El monitoreo se realiza fragmentado por sectores y territorios, y excede el alcance de PG del Alto Gobierno. Esto impide gerenciar especialmente aquellas PG de naturaleza multisectorial. Fuente: Datos PRC.

<sup>16</sup> Máximas autoridades de los 24 sectores administrativos del [ejecutivo nacional](#) (Ministros y directores).

<sup>17</sup> Se aplicará un *Capacity Review (CR)* del Modelo de Gestión del Cumplimiento focalizado en 4 PG definidas con la PRC. Esto permitirá establecer métricas para analizar resultados del programa.

<sup>18</sup> Solo SINERGIA, monitorea 933 indicadores de 23 sectores, 81 entidades y 194 programas lo cual impide realizar una gerencia focalizada de PG desde el Alto Gobierno. Fuente: DNP. (2018). [SINERGIA.](#)

<sup>19</sup> Colombia no cuenta con información oportuna y de calidad de forma centralizada clasificada de acuerdo a criterios geoespaciales ([OCDE. 2014](#)).

<sup>20</sup> La inexistencia de un sistema de información para gestionar las prioridades gubernamentales ocasiona una pérdida de información institucional clave para la toma de decisiones. Esto afecta su continuidad y cumplimiento, especialmente cuando existe una coincidencia de prioridades durante cambios de gobierno. Fuente: Datos Administrativos PRC.

- 2.10 **El objetivo general del programa** es mejorar la efectividad en la gestión de PG en Colombia mediante el fortalecimiento de funciones clave del CdG. Esto comprende: (i) la mejora de las capacidades de gestión de cumplimiento<sup>21</sup> con énfasis en la REDAP; y (ii) la mejora de las capacidades para la gestión y análisis de la información mediante la incorporación del uso de las TIC.
- 2.11 **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión de cumplimiento (US\$6,2 millones).** Busca mejorar la calidad de la gestión del cumplimiento de PG. Se financiarán las siguientes actividades: (i) Implementación de la Consejería de Gestión de Cumplimiento en la PRC, incluyendo aspectos organizacionales, recursos humanos y procesos necesarios para su operación; (ii) diseño e implementación un Modelo de Gestión del Cumplimiento (MGC)<sup>22</sup> y de un plan de capacitación para aplicarlo en los ministerios y agencias responsables de implementar PG<sup>23</sup>; (iii) diseño e implementación del plan de cumplimiento para la prioridad transversal de la REDAP; y (iv) desarrollo de evaluaciones rápidas (*Deep Dives*) y estrategias especializadas de intervención para apoyar la gestión de la ejecución y el cumplimiento de PG.
- 2.12 **Componente 2. Fortalecimiento de capacidades de gestión y análisis de información (US\$8 millones).** Busca mejorar la eficiencia y calidad de la información para gestionar PG. Se financiará el diseño e implementación de un Sistema de Gestión y Análisis de Información Gerencial de la PRC que incluye: (i) la implementación de un tablero de control para la gestión y el monitoreo PG; (ii) la integración de sistemas de información del gobierno para analizar datos que afectan la gestión de PG; (iii) la definición y desarrollo de funcionalidades de analítica de datos; (iv) el diseño e implementación de herramientas de visualización de información georreferenciada; (v) actividades de capacitación y gestión del cambio; y (vi) adquisición de infraestructura y servicios tecnológicos de soporte<sup>24</sup>.
- 2.13 Los costos de administración, evaluación y auditoría del proyecto equivaldrán al 5,3% de los recursos del préstamo (US\$0,8 millones).
- 2.14 **Resultados esperados.** El principal impacto de la operación será la mejora en el índice de efectividad gubernamental. Ello será consecuencia, entre otros, de los siguientes resultados: (i) mejora de la capacidad de gestión de cumplimiento en instituciones que contribuyen a PG; (ii) mejora en la eficiencia en la provisión de servicios relacionados a PG; y (iii) mejora en las capacidades de gestión de PG mediante el uso de TIC.

---

<sup>21</sup> Incluye planeación, monitoreo y seguimiento.

<sup>22</sup> Comprende facilitación para la preparación de estrategias y metodologías de cumplimiento, incluyendo protocolos de coordinación multisectorial y multinivel de gobierno, mecanismos de monitoreo y mejora del desempeño, entre otros aspectos que se definirán en la misión de análisis.

<sup>23</sup> Incluye todas las instituciones que gestionan PG.

<sup>24</sup> Únicamente la adquisición de equipos y licencias, así como la contratación de servicios de sostenibilidad y actualización de las herramientas TIC.

- 2.15 Los principales beneficiarios del programa serán los habitantes de Colombia gracias a una mayor efectividad en la gestión de PG. Éstos recibirán servicios más oportunos y de mayor calidad gracias a una acción estratégica y multisectorial del Estado. De igual forma, la PRC, el DNP, las entidades del orden nacional y subnacional que implementen PG aplicando el modelo de gestión de cumplimiento.
- 2.16 **Mecanismo de Ejecución.** El organismo ejecutor del proyecto será el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE). El período de ejecución será de cuatro años. DAPRE<sup>25</sup> cuenta con experiencia en la implementación de préstamos y cooperaciones técnicas financiadas por el Banco.
- 2.17 **Alineamiento estratégico.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3008), y se alinea estratégicamente con el área transversal de Instituciones y Estado de Derecho por medio del apoyo al índice de efectividad gubernamental. Está alineado, además, con el objetivo estratégico de mejorar la efectividad de la gestión pública de la Estrategia País del Grupo BID con Colombia 2015-2018 (GN-2832) y la prioridad del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia”, actualmente en preparación de “Mejora de la eficiencia de intervenciones estatales”<sup>26</sup>.

### III. ASPECTOS TÉCNICOS Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 El Banco cuenta con una sólida experiencia en el fortalecimiento de las capacidades de gestión del cumplimiento y del centro de gobierno, así como de sistemas de información gerenciales con uso de analítica de datos y datos masivos; tanto a nivel bilateral, con operaciones de préstamo y de cooperación técnica, como con iniciativas regionales y productos de conocimiento<sup>27</sup>. Entre las operaciones se destacan: el Programa de la Gestión de las Finanzas Públicas y

---

<sup>25</sup> El Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) es una dependencia de apoyo administrativo al Jefe de Estado para el cumplimiento de sus funciones, que tiene entre otros, el objetivo de coordinar con las entidades del gobierno y el sector privado los temas de infraestructura y competitividad para el desarrollo del país. En cumplimiento de este objetivo, el DAPRE ha estado vinculado con las operaciones CO-L1125 “Programa de apoyo al desarrollo sostenible del departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina” y CO-L1166 “Programa Colombia Sostenible”, de interés estratégico para el gobierno nacional. De acuerdo con los resultados de la evaluación de capacidad institucional elaborada para el DAPRE como Organismo Ejecutor del programa Colombia Sostenible, se presentaron fortalezas en la capacidad de control y capacidad de planificación y organización

<sup>26</sup> Fuente: [DNP](#).

<sup>27</sup> La iniciativa de Centro de Gobierno (ATN/FI-13793-RG y ATN/OC-15629-RG) ha prestado asistencia técnica a más de quince gobiernos de la región desde 2013, incluyendo a Colombia, y financiado productos de conocimiento como: [Gobernar para Cumplir con los Ciudadanos: El Rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe](#) (2014) y [¿Qué impacto tienen las Unidades de Gestión del Cumplimiento?](#) (2018). De ella han derivado cooperaciones técnicas específicas en Costa Rica (ATN/OC-15037-CR), Paraguay (ATN/FI-14342-PR), Perú (ATN/OC-16100-PE) y Uruguay (ATN/OC-16924-UR). A su vez, la iniciativa MapaInversiones (2977/OC-CO, ATN/AA-15682-RG y ATN/AA-16773-RG) ha apoyado a diferentes gobiernos a mejorar la calidad y acceso a información pública en la región desde 2013 incluyendo, entre otros, Argentina, Colombia, Costa Rica, Paraguay y Perú.

de Seguimiento del Desempeño en Bahamas (3340/OC-BH); el Proyecto de Mejora de los Servicios a Ciudadanos y Empresas en Perú (4399/OC-PE); el Programa para el Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública (2977/OC-CO) y el Programa para el Fortalecimiento Institucional del Sector Minero Energético (3594/OC-CO) en Colombia, entre otras.

- 3.2 De igual forma, el proyecto complementa acciones del programa para la mejora de la conectividad y digitalización de la economía (CO-L1233) a través de la modernización del Marco Institucional para el desarrollo de la economía digital; el fortalecimiento de las políticas públicas transversales para la transformación digital; y la mejora de las políticas públicas para el uso de tecnologías digitales en Colombia.

#### **IV. RIESGOS AMBIENTALES Y ASPECTOS FIDUCIARIOS**

- 4.1 No se prevén efectos negativos ambientales o sociales asociados al Programa. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703), la operación es categoría “C”.
- 4.2 Se utilizarán las políticas de adquisición y de contratación de consultorías del Banco, así como las directrices de gestión financiera del Banco.

#### **V. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN**

- 5.1 Se prevé la distribución del POD al QRR para el 28 de enero de 2019, la distribución del Borrador de Propuesta de Préstamo al OPC para el 18 de marzo de 2019 y la aprobación de la operación para el 24 de abril de 2019. El total de recursos transaccionales necesarios para la preparación se estima en US\$65.469 (US\$53.107 para consultorías financiadas por recursos administrativos y US\$12.362 para misiones). El tiempo de personal requerido para la preparación del préstamo será 1,13 FTE.

CONFIDENCIAL

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





# Safeguard Policy Filter Report

## Operation Information

Operation		
CO-L1243 Program to strengthen the strategic management capacities of the public sector		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
COLOMBIA	CO-DAPRE - Departamento Administrativo de la Presidencia	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Innovation in Citizen Services Division	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
DIEGO ARISI		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$15,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
14 Nov 2018	srojas Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)		
QRR (Estimated)		
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		



# Safeguard Policy Filter Report

## Potential Safeguard Policy Items

[No potential issues identified]

## Safeguard Policy Items Identified

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

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

### B.2 Country Laws and Regulations

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

### B.3 Screening and Classification

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

### B.7 Supervision and Compliance

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

### B.17. Procurement

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

## Recommended Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

## Additional Comments

[No additional comments]



## Safeguard Screening Form

### Operation Information

Operation		
<b>CO-L1243</b> Program to strengthen the strategic management capacities of the public sector		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
COLOMBIA	CO-DAPRE - Departamento Administrativo de la Presidencia	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Innovation in Citizen Services Division	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
DIEGO ARISI		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$15,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
14 Nov 2018	srojas Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)		
QRR (Estimated)		
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		

### Operation Classification Summary

Overridden Rating	Overridden Justification
Comments	



## Safeguard Screening Form

### Conditions / Recommendations

No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.

Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3). Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.)

The Project Team must send the PP (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.

### Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

### Disaster Risk Summary

Disaster Risk Level

**C**

Disaster / Recommendations

### Disaster Summary

Details

Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

## **ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 1.1 **El objetivo del programa** es mejorar la efectividad en la gestión de PG en Colombia mediante el fortalecimiento de funciones clave del CdG. Esto comprende: (i) la mejora de las capacidades de gestión de cumplimiento; y (ii) la mejora de las capacidades para la gestión y análisis de la información.
- 1.2 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con el programa. Según la directiva B.3 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (documento GN-2208-20 y manual OP-703), la operación fue clasificada como categoría “C”.

### Índice de Trabajo Sectorial Realizado y Propuesto

Documentos	Estado de Preparación	Enlaces electrónicos
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.	COMPLETADO	<a href="https://publications.iadb.org/handle/11319/6674">https://publications.iadb.org/handle/11319/6674</a>
Acosta, P., y S. González Córdoba. 2018. “Coordinar para ejecutar: Lecciones aprendidas de la Unidad de Ejecución del Gobierno de Colombia”, Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo	COMPLETADO	<a href="https://publications.iadb.org/handle/11319/9000">https://publications.iadb.org/handle/11319/9000</a>
Lafuente, M. y S. González. 2018. Evaluando innovaciones en los gobiernos: ¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?	COMPLETADO	<a href="https://publications.iadb.org/handle/11319/8935">https://publications.iadb.org/handle/11319/8935</a>
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	COMPLETADO	<a href="https://www.palgrave.com/la/book/9780230240155">https://www.palgrave.com/la/book/9780230240155</a>
OCDE (2014), <i>OECD Territorial Reviews: Colombia 2014</i> , OECD Publishing	COMPLETADO	<a href="http://www.oecd.org/countries/colombia/oecd-territorial-review-s-colombia-2014-9789264224551-en.htm">http://www.oecd.org/countries/colombia/oecd-territorial-review-s-colombia-2014-9789264224551-en.htm</a>
OCDE (2016), <i>Making the Most of Public Investment in Colombia: Working Effectively across Levels of Government, OECD Multi-level Governance Studies</i> , OECD Publishing.	COMPLETADO	<a href="https://www.oecd-ilibrary.org/fr/urban-rural-and-regional-development/making-the-most-of-public-investment-in-colombia_9789264265288-en">https://www.oecd-ilibrary.org/fr/urban-rural-and-regional-development/making-the-most-of-public-investment-in-colombia_9789264265288-en</a>
OCDE (2013), <i>Colombia: Implementing Good Governance</i> , OECD Publishing.	COMPLETADO	<a href="http://www.oecd.org/corruption/colombia-implementing-good-governance.htm">http://www.oecd.org/corruption/colombia-implementing-good-governance.htm</a>
OCDE (2018), Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector, OECD Publishing	COMPLETADO	<a href="https://read.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-review-of-colombia_9789264291867-en#page3">https://read.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-review-of-colombia_9789264291867-en#page3</a>
<i>Capacity Review</i> en gestión del cumplimiento en muestra de ministerios y departamentos	EN PREPARACIÓN	Diciembre 2018
Análisis técnico de los sistemas de información para seguimiento de las prioridades de gobierno	EN PREPARACIÓN	Diciembre 2018

CONFIDENCIAL

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