



**Taller de la 'Global Delivery Initiative':
Aprendiendo, Iterando y Adaptándose para Lograr Resultados**
11 al 13 de Enero, 2016
CEPAL Santiago, Chile
Av. Dag Hammarskjöld 3477

I. THE GLOBAL DELIVERY INITIATIVE

The Global Delivery Initiative (GDI) is a joint effort supported by multiple partners to create a collective and cumulative evidence base of delivery know-how that can help practitioners make more informed decisions and produce consistent results on the ground. The GDI supports a Science of Delivery (SoD) by building on the experience of its partners; connecting perspectives, people and organizations across sectors and regions; and ensuring that staff and counterparts have the knowledge they need for effective implementation. The GDI seeks to accomplish this overarching mission through a variety of modalities, including the production of delivery case studies, the creation of a Global Library, a capacity building program; and research on common development and delivery challenges.

Developing delivery know-how expertise will support the effective implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) and translate into direct support to practitioners. Ultimately, the CEPAL workshop will support the GDI mission by convening partners to facilitate the sharing of experiences and lessons learned on delivery.

II. RATIONALE OF THE WORKSHOP

Many governments and donors spend billions each year designing and implementing interventions that are intended to create favorable economic and institutional conditions to achieve development objectives. Yet, often implementation processes are disrupted, and otherwise sound technical solutions do not deliver the returns that policymakers want and people expect. What gets in the way? Interventions encounter difficulties during implementation such as capacity shortfalls, misaligned incentives, and lack of stakeholder coordination, among others. How can practitioners become better prepared to face uncertainties common to development processes? Development projects need to develop systematic strategies to better understand, adapt and intervene in dynamic local contexts.

The complexity of closing the last mile of delivery is characterized by a diversified system of providers; a diverse demand of users; and an implementation process that does not always use the best evidence to inform its policies. Thus, successfully bridging the delivery gap requires a better understanding of how to tackle the gap between public policy reform and its implementation. Given the non-linear and interactive relationships that characterize development programs, it is not sufficient for a specific program to learn practical lessons by relying solely on retrospective analysis and evaluation of past experiences. Moreover, quantitative methods of evaluation alone tend to be limited in explaining the quality of results. Assessing whether a service delivery approach is more or less stakeholder-centered and responsive to the expectations of beneficiaries also requires qualitative methods such as case studies, focus groups and open-ended discussions.

Understanding the reasons for failure or success in bringing about meaningful and sustainable change is an important part of improving our implementation of policies. It is also critical to ask how successful policies and practices might be transferable, adaptable and scalable. .

Thus, we should have a better understanding of the strategic conditions and factors affecting implementation processes and of the necessary course of actions – and course corrections – towards more effective policies.

Systematizing Experiences on the 'how to' of Implementation

Systematizing experiences in closing delivery gaps means to develop a collective and cumulative operational know-how – on what works in international development, under what conditions, why and how. This emerging body of implementation knowledge is what we call the “Science of Delivery.” Systematizing experiential and tacit knowledge should be included in the efforts of understanding best performance in the implementation of a development process.

Central to the emerging SoD is the notion of learning from operations, for operations – revisiting past interventions to apply knowledge about the implementation process to future operations. The SoD is approaching retrospective analysis through the development of delivery case studies. The case study methodology encourages practitioners, experts, citizens and researchers to ask questions about underexplored complex delivery problems and processes that development actors routinely grapple with: what they are, when they arise, and how they can be addressed.

Delivery case studies explore interventions in their contexts, and describe what was done, why, how, and with what results. The data collected through case studies is often richer and of greater depth than would normally be obtained by other research designs. The delivery case study approach permits us to trace the implementation process in detail and provides a clearer understanding of the sequence of events and balances the perspectives of key actors, helping us untangle cause and effect. More specifically, the SoD case studies seek to outline how interventions were implemented.

III. WORKSHOP APPROACH

Question to discuss: “How to deepen our understanding to improve implementation?” The workshop will convene a group of practitioners who are working towards more effective ways to use delivery case studies and other relevant sources of information. The objective is to enhance an evidence-based process of decision making throughout the implementation process

Focus on practitioners: The GDI workshop will gather a group of development practitioners from in and out of the region to discuss the challenge of being more effective and systematic in fostering delivery of

better results in complex environments. Participants will engage in a collaborative process to identify how to continue leveraging efforts towards delivering solutions to local problems.

Participants: Participants will include representatives from government programs and agencies with experience producing and using delivery case studies and other sources of evidence to better inform programs and policies throughout the implementation process.

Objectives:

1. Gather a group of development practitioners to establish the groundwork for future collaboration on how to operationalize a SoD approach to better inform programs and policies.
2. Facilitate the GDI as a common space to systematize knowledge towards solving delivery challenges and improving results.
3. Share experiences on how governments and development organizations are using mechanisms that systematize lessons throughout the implementation process -such as delivery case studies- and practicing adaptive implementation as an answer to a more resourceful, systematic, and locally-contextualized problem solving approach.
4. Discuss common methodological aspects of delivery case studies.
5. WB-CEPAL-GIZ and other partners discuss future joint collaboration around the Global Platform of Delivery Case Studies by selecting new case studies to upload and how they will be shared through the institution's knowledge platforms.

Agenda: The workshop will run through a 2 days + welcoming evening event sessions. Work will be structured around three types of modular sessions:

- Delivery Practices: Discussion of the implementation of particular programs.
- Learning from Implementation: Discussion from findings and frameworks to improve delivery.
- Keynote Speeches: One person presentation to illuminate a particular initiative/experience focused on operationalizing a delivery approach.

Each module will conclude with a participatory discussion to wrap up the learning and possible knowledge and operational gaps.

Facilitation: Facilitation for the workshop will be done with the collaboration of CEPAL's and GDI team.

**Taller de la 'Global Delivery Initiative':
Aprendiendo, Iterando y Adaptándose para Lograr Resultados**
11 al 13 de Enero, 2016
CEPAL Santiago, Chile

AGENDA

Estructura

El taller tendrá una duración de 2 días + una recepción inicial de bienvenida para los invitados extranjeros y de gobierno. El taller se ordenará a partir de tres tipos de sesiones:

(1) Módulos de Experiencias de Implementación: Qué están avanzando los gobiernos para mejorar la entrega de resultados a partir de un mayor entendimiento de los procesos de implementación

Los dos módulos compartirán experiencias acerca de cómo los gobiernos y organizaciones del desarrollo están utilizando (o planean utilizar) técnicas de estudios de caso y prácticas de implementación adaptativa como respuesta a un enfoque de solución de problemas más sistemático, contextualizado y con capacidad innovadora. Los módulos serán organizados alrededor de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue el problema abordado y los resultados esperados?
2. ¿Cómo ha sido (o sería) útil un foco en implementación adaptativa?
3. ¿Cómo estudios de caso de la entrega de resultados y métodos similares para identificar con detalle el proceso hacia resultados, pueden ayudar para informar mejor decisiones de política?
4. ¿En retrospectiva, qué se pudo haber hecho diferente a lo largo de la implementación para ejercitar un mejor aprendizaje de los resultados?

Cada módulo finalizará con una discusión de panel que abordará estos cuatro puntos pensando en lecciones a aprender frente a acciones futuras concretas.

(2) Módulos de Aprendizaje desde la Implementación: cómo mejorar la base de conocimiento para la toma de decisiones

Los tres módulos discutirán acerca de lo que están avanzando los hacedores de política hacia el desarrollo de un cuerpo de evidencias que facilite una implementación adaptativa. El módulo final se centrará en una discusión acerca de cómo fortalecer la operacionalización conjunta del enfoque de GDI basándose en las experiencias presentadas y las demandas por mayor conocimiento y propuestas de política que fueron identificadas y emergieron durante el taller.

(3) Oradores principales

Presentaciones individuales para dar luces sobre iniciativas o experiencias específicas que explican con mayor detalle aspectos relacionados a la operacionalización de un enfoque basado en la entrega de resultados y que gatillan una discusión sobre el tópico en cuestión.

AGENDA

Lunes 11 (sesión cerrada, sólo por invitación)

RECEPCION DE BIENVENIDA (CEPAL)	16:00-18:00	Registro – Terraza del 4to piso
	17:00-18:00	Recepción de Bienvenida (sede de la CEPAL) – Terraza del 4to piso

Martes 12

Sala Raúl Prebisch

Maestro de Ceremonias del taller: Sr. Claudio Santibáñez, Economista Senior, Banco Mundial

BIENVENIDA Oradores principales	8:45-9:00	Sr. Antonio Prado, Secretario Ejecutivo Adjunto de la CEPAL
	9:00-9:10	Sr. Jorge Rodríguez, Subdirector de Racionalización y Función Pública, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile
	9:10-9:20	Dra. Karin Kemper, Senior Regional Advisor de la Vicepresidencia de la Región de América Latina y el Caribe del Banco Mundial
	9:20-9:50	Dra. Sabine Müller, Directora General del Departamento Sectorial, GIZ Qué hemos aprendido acerca de los ingredientes que hacen una buena implementación y cómo GDI puede mejorar nuestra capacidad de aprendizaje?

Introducción (GIZ/WB)	Por qué una “Global Delivery Initiative”? : profundizando nuestro entendimiento de los procesos de implementación complejos	
	El Qué, Por Qué y Cómo de la Global Delivery Initiative: Una conversación introductoria	Sra. María González de Asis. Gerente de Programa Science of Delivery, Banco Mundial
	(acerca de los objetivos, socios, estudios de caso y la implementación adaptativa)	Sr. Anselm Schneider, Director del Programa de Cooperación Estratégica con la Cooperación Internacional, GIZ
		Sr. René Hernández Jefe Área de Capacitación y Educación ILPES-CEPAL
		Modera Sr. Oliver Haas, Oficial de Operaciones Senior, Banco Mundial
	10:30-10:40	Revisión de la Agenda del Taller
	10:40- 11:00	Café, té y galletas
		Sr. Claudio Santibáñez, Banco Mundial

Experiencias de Implementación 1: Chile, Malasia, China	Mejorando experiencias de entrega de resultados desde el Centro de Gobierno	
	11:00-11:20	Los desafíos de Chile para mejorar la gestión de los programas públicos
		Sra. Paula Darville, Jefa División de Control de Gestión Pública, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile
	11:20-11:40	Malaysia’s Performance Management Delivery Unit (PEMANDU)
		Sr. Michael Woolcock, Especialista Principal de Desarrollo Social, Banco Mundial

	11:40-12:00	La estrategia de la República Popular China en el uso de estudios de caso para obtener lecciones de los procesos de implementación	Sr. Yingming Yang, Vice Director General, Departamento de Cooperación Internacional Económica y Financiera, Ministerio de Hacienda de la República Popular China
	12:00-12:20	Hacia un Estado más efectivo: Políticas Públicas, Aprendizaje y Gestión	Sr. Pablo Brassiolo Economista Principal / Dirección de Investigaciones Socioeconómicas CAF
	12:20-13:00	Entrevista a panelistas: Acerca del problema identificado, instrumentos para entender mejor los procesos de implementación, rol de los estudios de caso y aprendizaje de los resultados	Modera Sra. Lucy Winchester, experta ILPES-CEPAL
	13:00-14:30	Almuerzo	
Orador Principal	14:30-15:20	El proceso de reforma educacional de Chile: ¿Es posible alinear los intereses múltiples de actores clave sin sacrificar la entrega de resultados? Orador: Sr. Andrés Palma Irrarrázaval, Secretario Ejecutivo de la Reforma Educacional, Ministerio de Educación de Chile Entrevista: Sr. Javier Martínez, experto en gestión del conocimiento, Knowledge Works	
Mejorando experiencias de entrega de resultados desde las prácticas multi-sectoriales			
Experiencias de Implementación 2: Paraguay, Chile, Argentina	15:20-15:40	‘Sembrando Oportunidades’: el Programa Nacional de Reducción de la Pobreza de Paraguay y su experiencia para sistematizar practicas	Sr. Sebastián Codas, Director General de Gestión por Resultados de la Secretaría Técnica de Planificación del Paraguay
	15:40-16:00	El Piloto “Educación y Cultura en CTI (ciencia tecnología e innovación” de Chile: cómo experimentar con políticas innovadoras en el marco de procesos de reformas complejos	Sr. Christian Nicolai, Director Ejecutivo CONICYT Chile Sra. Katherine Villarroel, Secretaria ejecutiva del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), Chile Sra. Natalia Mackenzie, Directora EXPLORA
	16:00-16:20	‘Programa Sumar’ de Argentina: Cómo asegurar calidad y cobertura universal en servicios primarios de salud	Sr. Martin Sabignoso, Coordinador Nacional del Programa SUMAR
	16:20-16:50	Entrevista a panelistas: Acerca del problema identificado, el uso de instrumentos para entender mejor los procesos de implementación, el rol de los estudios de caso y que haría	Modera Sr. René Hernández Jefe Área de Capacitación y Educación ILPES-CEPAL

		diferente para un mejor aprendizaje de los resultados
	16:50- 17:20	Café, té y galletas
Orador Principal	17:20-18:00	“La manera de hacer las cosas” Orador: Sr. Rodrigo Márquez, Director del Programa de Desarrollo Humano del PNUD, Chile Comenta Sra. Jonna Lundvall, Cientista Social Banco Mundial
	18:00-18:05	Notas del final del día Sr. Claudio Santibáñez, Banco Mundial

Miércoles 13

		Cómo usar las evaluaciones para mejorar los procesos de toma de decisiones y las políticas públicas
Aprendiendo de la Implementación 1: CONEVAL (México) y GIZ (Alemania)	9:00-9:20	Uso de información sistematizada por CONEVAL para mejorar políticas de desarrollo social 2007-2015 Sr. José Manuel del Muro, Director Monitoreo de Programas Sociales, CONEVAL
	9:20-9:40	Fortalecimiento de los instrumentos de monitoreo y evaluación de los programas y acciones de la política de desarrollo social Sr. Dante Arenas, Oficial del ILPES-CEPAL
	9:40-10:00	Más allá del conocimiento...: ¿Evaluaciones para influenciar decisiones de política? Mr. Ricardo Gómez, Director de Evaluación GIZ
	10:00-10:30	Discusión de Panel acerca de cómo mejorar el uso de evaluaciones a partir de un enfoque GDI Modera Sra. Camino Hurtado
	10:30-11:00	Café, té y galletas
		Aprendiendo cómo recopilar, compartir y usar conocimiento experiencial
Aprendiendo de la Implementación 2	11:00-11:40	Capturando conocimiento tácito en el proceso de implementación y entrega: metodologías, experiencias y aprendiendo de los resultados Un ejercicio de simulación Sr. Luiz Ramalho, Senior Project Manager GIZ Sra. Soniya Carvalho, Oficial Principal de Evaluación, IEG-WB Sra. Lucy Winchester, experta ILPES-CEPAL
	11:40-12:30	Discusión de Panel: cómo recuperar, sistematizar y compartir efectivamente conocimiento tácito Modera Lorena López, asesora Proyecto AMEXCID/GIZ
	12:30-14:00	Almuerzo
Orador Principal	14:00-14:30	Aceptando la complejidad en las labores de desarrollo: el rol de los estudios de caso Orador: Sr. Michael Woolcock, Especialista Principal de Desarrollo Social, Banco Mundial

Comenta: Sr. Joerg Freiberg Senior Advisor de GIZ

Cómo facilitar una implementación adaptativa para una mejor entrega de resultados de política (sesión cerrada)			
Aprendiendo de la Implementación 3: Trabajo grupal y Mesa Redonda	14:40-16:00	<p>Trabajo grupal en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conclusiones y recomendaciones respecto al potencial y límites del uso de estudios de casos de entrega de resultados para acompañar la implementación de políticas. 2. ¿Cómo mejorar el aprendizaje en tiempo real y la capacidad de adaptación a lo largo de la implementación de políticas? 	<p>Coordina facilitación del módulo: Sr. Oliver Haas, Oficial de Operaciones Senior, Banco Mundial</p> <p>Co-facilitan USAID, BID, CAF, Gobiernos</p>
	16:00-16:30	Café, té y galletas	
	16:30-17:30	<p>Mesa redonda en torno a cómo organizar y mejorar procesos de implementación adaptativa. Los siguientes pasos. Participan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relatores grupales - Representante de gobierno - Participación del piso 	
PALABRAS DE CIERRE	17:30-18:00	<p>Sabine Müller, GIZ</p> <p>María González de Asis, Banco Mundial</p> <p>Jorge Máttar, Director del ILPES-CEPAL</p>	

●	<p>Punto Rojo: Punto de Encuentro para una <i>Pausa, Reflexión y Discusión</i>.</p> <p>Los puntos rojos señalan aquellas sesiones de la agenda diseñadas para gatillar una conversación entre participantes que permita reflexionar en torno a las experiencias y enfoques presentados y gatillar un intercambio de ideas que permita seguir aprendiendo de lo presentado para mejor informar y acompañar prácticas para el mejoramiento de resultados de política.</p>
---	--



Participan en CEPAL (en orden alfabético, comenzando por gobiernos):

- **Gobierno de Argentina** [Ministerio de Salud]
- **Gobierno de Chile** [Ministerio de Hacienda, Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID)]
- **Gobierno de la República Popular China** [Ministerio de Finanzas]
- **Gobierno de México** [CONEVAL, Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)]
- **Gobierno de Paraguay** [Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social del Paraguay]
- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID**
- **Banco de Desarrollo de América Latina - CAF**
- **Banco Interamericano de Desarrollo**
- **Banco Mundial**
- **Centro de Investigación y Docencia Económica-Regional Center for Learning on Evaluation and Results (CIDE-CLEAR), México**
- **China Development Bank**
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL**
- **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
- **Knowledge Works**
- **Nature**
- **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD**
- **Tulane University**
- **United States Agency for International Development - USAID**