



# Primera unidad de cumplimiento municipal en Chile: el caso del Centro de Gobierno de Maipú

First municipal delivery unit in Chile: the case of the Maipú Government Center

Natalie Gonzalez<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Municipalidad de Maipú, Chile

**Resumen:** Este artículo analiza la implementación de la unidad de cumplimiento municipal (*delivery unit*) de la Municipalidad de Maipú, conocida como Centro de Gobierno, creada en 2021 en un contexto de crisis financiera, institucional y comunal. Inspirado en el modelo de *delivery units* de Michael Barber, priorizó cinco áreas estratégicas y estableció rutinas de seguimiento con base en datos, coordinación interdepartamental y apoyo técnico. La metodología se ajustó mediante evaluaciones participativas, ampliación de prioridades y fortalecimiento de capacidades internas en gobernanza de datos, innovación y alianzas internacionales. Entre 2021 y 2024, los resultados incluyeron mejoras sustantivas en seguridad, infraestructura hídrica y vial, salud y recaudación de ingresos municipales, junto con un aumento significativo de la inversión en espacios públicos con recursos externos y manteniendo la proporción del gasto en personal. Además, se produjo un cambio cultural hacia una gestión planificada, colaborativa y orientada a resultados, reconocido con premios nacionales e internacionales. El modelo contribuyó al respaldo ciudadano reflejado en la reelección del alcalde con un 70% de los votos y comenzó a ser replicado por otros municipios. Esta experiencia confirma así la viabilidad de las unidades de cumplimiento en el ámbito local, como herramienta de modernización, fortalecimiento institucional y recuperación de la confianza pública.

**Palabras clave:** Delivery units; Gestión municipal; Innovación pública; Gobernanza de datos; Confianza ciudadana

**Abstract:** This article analyzes the implementation of the municipal delivery unit of the Government Center of the Municipality of Maipú, created in 2021 in a context of financial, institutional, and service crisis. Inspired by the delivery units model developed by Michael Barber, the Government Center prioritized five strategic areas and established monitoring routines based on data, interdepartmental coordination, and technical support for municipal departments. The methodology evolved through participatory evaluations, the expansion of priorities, and the strengthening of internal capacities, including data governance, public innovation, and international partnerships. Between 2021 and 2024, the results included substantial improvements in security, water and road infrastructure, health, and revenue collection, along with a significant increase in external investment without a proportional increase in personnel expenses. In addition, there was a cultural shift toward planned, collaborative, and results-oriented management, recognized with national and international awards. The model contributed to the citizen support reflected in the mayors re-election with 70% of the vote and began to be replicated by other municipalities. The experience confirms the feasibility of delivery units at the local level as a tool for modernization, institutional strengthening, and the restoration of public trust.

**Keywords:** Delivery units; Municipal management; Public innovation; Data governance; Public trust



## 1. Introducción

En Chile existen 345 municipalidades. Según la Ley 21.718, son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su objetivo es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar la participación ciudadana en el progreso económico, social y cultural de cada comuna. Para cumplir este propósito, las municipalidades ofrecen una amplia gama de servicios públicos que inciden directamente en la vida diaria de las personas. Estos incluyen servicios masivos como alumbrado público, mantención de áreas verdes, paraderos, demarcaciones viales y semáforos, así como servicios específicos como atención de salud, otorgamiento de licencias de conducir, permisos de edificación y asistencia social. Debido a esta cercanía, los municipios son las instituciones públicas con mayor impacto en la vida de la población, lo que hace fundamental trabajar para mejorar su funcionamiento y su capacidad real para responder a las demandas ciudadanas.

Sin embargo, la capacidad municipal en Chile se ve limitada por el bajo nivel de gasto público local en comparación con otros países de América Latina y del mundo. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023), el promedio de gasto de los gobiernos locales en países unitarios alcanza un 11,8 % del Producto Interno Bruto (PIB) y un 26,7 % del gasto público total. En cambio, en Chile estas cifras corresponden a un 4,1 % y un 14,9 %, respectivamente. Esto representa aproximadamente menos de la mitad que Colombia, por ejemplo, donde los valores alcanzan un 11,1 % y un 30,7 %. Esta diferencia reduce las capacidades locales y amplía la desigualdad entre municipios. En 2024, el gasto promedio por habitante en Las Condes fue de \$552.846 y en Lo Barnechea de \$819.604, mientras que en La Granja alcanzó \$210.201 y en La Pintana \$198.593. La brecha supera las cuatro veces, generando estándares de servicios municipales elevados en las comunas de mayores ingresos y

expectativas difíciles de cumplir en el resto del país.<sup>1</sup>

Además de las limitaciones presupuestarias, y en línea con lo que ocurre en otros países, las instituciones públicas en Chile atraviesan una crisis de confianza ciudadana. El informe Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2024) indica que la confianza en el gobierno chileno ha disminuido de forma sostenida durante los últimos 25 años. En el pasado, el nivel de confianza en el gobierno nacional superaba al de otros países de América Latina y el Caribe; sin embargo, esta tendencia se revirtió a comienzos de la década de 2010. Esta situación también afecta a los gobiernos locales. De acuerdo con el mismo estudio, en Chile solo un 35,9 % de la población declara tener una confianza alta o moderadamente alta en estas instituciones, cifra inferior al promedio de 45 % registrado en los países miembros de la OCDE.

En este contexto, los municipios enfrentan el desafío de ofrecer, con recursos limitados, una amplia gama de servicios esenciales para la calidad de vida de la ciudadanía, en un escenario marcado por la desconfianza institucional. Como señala Tony Blair (2024), “el desafío de la democracia hoy es la eficacia. Incluso si una democracia tiene un excelente historial de transparencia, no superará un pésimo historial de cumplimiento [...] Por supuesto, la gente quiere políticos honestos, líderes en los que confíe; pero, sobre todo, quiere soluciones. Quiere que los problemas que afectan sus vidas se resuelvan o, al menos, se mitiguen. Quieren un mejor nivel de vida, una mejor calidad de vida, mejor atención médica y educación, y seguridad” (p. 49). Surge así la interrogante sobre cómo abordar este reto de “cumplimiento”, particularmente en el ámbito local.

<sup>1</sup> <https://www.sinim.gov.cl/>

## 2. Marco Conceptual

### 2.1. Modelo de gestión *delivery units*

En 2001, tras obtener la reelección, Tony Blair manifestó su frustración por los resultados de su primer mandato y afirmó que asumía esta segunda etapa como “un mandato para reformar... una instrucción para cumplir”. Para enfrentar el desafío de implementar efectivamente sus prioridades, convocó a Michael Barber —quien había liderado con éxito las reformas educativas durante el primer periodo— y le encargó la creación de una *delivery unit* (Clement, 2025). Esta unidad no sería solo una oficina, sino una metodología orientada a transformar promesas en resultados concretos. Como señaló el propio Blair (2024), *delivery* implica ofrecer servicios que la ciudadanía perciba de manera tangible, más allá de los anuncios o la aprobación de nuevas leyes.

Las *delivery units*, o unidades de cumplimiento, son equipos ubicados en el centro de gobierno cuya misión es garantizar que las prioridades definidas se concreten de forma efectiva. Su labor combina la priorización, el seguimiento y el acompañamiento riguroso, la coordinación entre actores y la mejora continua del desempeño. En palabras de Blair (2010), estas unidades debían “enfocarse como un láser” en un problema, diseñar un plan junto al área responsable y gestionar el desempeño hasta lograr la solución.

No existe un modelo único de *delivery unit*, cada gobierno ha adaptado la metodología a su contexto y necesidades. No obstante, especialistas como Michael Barber coinciden en la importancia de ciertos elementos para su funcionamiento. Desde el punto de vista organizacional, se trata de equipos pequeños, ya que —según Barber— esto permite mayor agilidad en los métodos y en la cultura de *delivery*, evitando las burocracias propias de estructuras de gran tamaño (Clement, 2025). Estos equipos reportan directamente al jefe de gobierno o a la autoridad correspondiente y tienen el mandato de apoyar a ministerios o instituciones sectoriales en el fortalecimiento de sus capacidades para:

1. Definir visión y prioridades.
2. Elaborar planes detallados con trayectorias y cadenas de cumplimiento monitoreables.
3. Generar y utilizar datos confiables para evaluar avances de manera continua.
4. Activar espacios e incentivos políticos que permitan intervenir cuando los resultados no se cumplen.

Esta metodología parte de una premisa central: alcanzar un gobierno efectivo que entregue servicios públicos capaces de reducir brechas sociales. Como plantea Barber (2023), “la brecha más grande en muchas vidas y organizaciones es la que existe entre la aspiración y el logro, entre la promesa y la entrega, entre las esperanzas y la dura realidad cotidiana” (p. xvi). Siguiendo este objetivo, el primer paso es la priorización, ya que, como advierte Blair (2024), intentar hacerlo todo conduce a no hacer nada. En el sector público, esta dificultad se intensifica debido a la amplitud de las necesidades y a la limitación de los recursos. Posteriormente, resulta esencial establecer objetivos y planificar la trayectoria para alcanzarlos, incorporando rutinas de monitoreo y datos confiables que permitan detectar a tiempo posibles desvíos y activar correcciones rápidas y efectivas.

En síntesis, una unidad de cumplimiento tiene como misión garantizar que las promesas y los planes del gobierno se materialicen en resultados concretos para la ciudadanía. Para ello, debe consolidarse como un equipo sólido dentro de la institución, con capacidad técnica, liderazgo y respaldo político suficientes para impulsar cambios sostenidos.

### 2.2. Factores críticos en la implementación de las unidades de cumplimiento

Barber (2023) sostiene que no existe una única manera de implementar la metodología de las *delivery units* o de aplicar la ciencia del *deliverology*. No obstante, identifica ciertos factores que, de acuerdo con la evidencia internacional, aumentan significativamente las probabilidades de éxito en el cumplimiento de prioridades estratégicas. El

primero de ellos es el respaldo político fuerte y visible. El compromiso activo de la máxima autoridad política resulta esencial, ya que sin su liderazgo, su participación en reuniones de seguimiento y su apoyo explícito al equipo frente a las áreas sectoriales, el modelo pierde fuerza (Gold, 2017). Este liderazgo transmite al resto de la organización la relevancia del enfoque, otorga legitimidad a la unidad y facilita su integración institucional. Por esta razón, se recomienda instalarla durante el primer año de mandato, momento en que se definen las dinámicas de gabinete y se establecen las prioridades políticas (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018).

Otro factor clave es contar con un mandato claro y prioridades bien definidas. La esencia del modelo radica en la priorización. Dado que las necesidades del Estado son infinitas y los recursos limitados, resulta fundamental identificar y comunicar con precisión las prioridades de gestión. En este proceso, las *delivery units* desempeñan un papel central al acompañar a la autoridad con evidencia y análisis. El número de prioridades debe ser coherente con el tamaño del equipo y no abarcar la totalidad del plan de gobierno, sino centrarse en las iniciativas más relevantes (Alessandro, 2020). En esta línea, Blair (2024: 21) entrega dos recomendaciones clave: las metas deben ser alcanzables —“puedes tener una meta y fracasar, pero al menos deberías saber que tiene una probabilidad razonable de éxito antes de gastar energía y capital político en ella”— y la priorización debe realizarse desde el inicio del gobierno —“de lo contrario, el esfuerzo se dispersa o la agenda es definida por las urgencias. Cada ministro tendrá sus propios proyectos favoritos, y es crucial establecer un marco común desde el comienzo”—.

Además, la capacidad técnica del equipo constituye otro elemento determinante. Este debe reunir tanto habilidades técnicas como blandas. En el plano técnico, debe ser capaz de recolectar y analizar datos confiables, planificar de manera detallada, identificar desvíos en la ejecución y evaluar de forma continua los avances. En el plano interpersonal, debe construir relaciones de

confianza con las áreas responsables o sectoriales, resolver problemas con eficacia, priorizar estratégicamente y contribuir a la comunicación de resultados (Gold, 2017; Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018).

La primera *delivery unit*, liderada por Michael Barber, fue un equipo compacto de 30 personas con perfiles mixtos: funcionarios públicos de carrera y profesionales provenientes de firmas como McKinsey y Bain (Blair, 2010). En esa misma línea, se recomienda que estas unidades sean pequeñas, altamente profesionales y con diversidad de experiencias, combinando el conocimiento del sector público con visiones externas capaces de aportar enfoques renovadores (Alessandro, 2020).

Un elemento esencial para su funcionamiento es el rol subsidiario respecto de las áreas sectoriales. Las *delivery units* deben actuar como facilitadoras, no competir por el crédito político. Su propósito es respaldar a las áreas responsables para que sean ellas quienes lideren y visibilicen los logros ante la autoridad y la ciudadanía (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018). Su valor radica en destrabar cuellos de botella, aportar evidencia y mejorar la coordinación. Para ello, es imprescindible que exista claridad institucional sobre funciones, límites y responsabilidades, evitando superposiciones o conflictos con otras áreas. Aunque el equipo de la *delivery unit* no ejecuta directamente, sí cataliza, coordina y acelera la implementación (Alessandro, 2020). Esta claridad es clave para construir confianzas con las áreas sectoriales, ya que sin una relación sólida no hay metodología de cumplimiento que resulte efectiva.

Otro factor crítico son los planes y rutinas de seguimiento basados en datos confiables y actualizados, que permitan evaluar avances, corregir desvíos y tomar decisiones periódicas (Alessandro, 2020). Según Barber (2023: 129), esto implica pasar de un “gobierno por impulsos” a un “gobierno por rutinas”: “En lugar de pedir constantemente nuevas iniciativas, necesitábamos perseguir con persistencia objetivos medibles; en lugar de convocar ministros por crisis, planificamos reuniones trimestrales para revisar avances; y, en vez de

informar al Primer Ministro sólo ante escándalos, le enviábamos reportes mensuales por prioridad.” Para que estas rutinas funcionen, se requieren herramientas de recolección y análisis de datos oportunos y de calidad (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018). Blair (2010) también subraya la necesidad de datos sólidos y reuniones periódicas de evaluación, en las que él mismo participaba junto a su equipo más cercano, para analizar, decidir y autorizar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento.

El monitoreo de la trayectoria constituye otro pilar. Las trayectorias pueden describirse como la línea de un gráfico que conecta la situación actual con la meta deseada (Barber, 2023). Un seguimiento adecuado permite detectar a tiempo los desvíos y corregir el rumbo. Barber (2023) explica que alcanzar las metas requiere un diagnóstico certero y una solución efectiva. Ante obstáculos, es fundamental identificar la causa y activar medidas correctivas, como los drivers o impulsores del desempeño, que mejoran el rendimiento en procesos críticos (Shostak et al., 2023). En este proceso, el vínculo de confianza con los equipos ejecutores es esencial: aunque estos sepan que están siendo monitoreados, la *delivery unit* debe actuar como socio colaborativo y no como un órgano de control (Blair, 2010).

La rendición de cuentas creíble es igualmente determinante. Publicar resultados no solo satisface un principio de transparencia, sino que actúa como incentivo interno. Informar a la ciudadanía sobre los avances refuerza el compromiso de los equipos (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018). Un ejemplo de ello es Buenos Aires, que combinó plataformas digitales con encuentros presenciales junto a la autoridad de la ciudad para comunicar el progreso de sus prioridades (Alessandro, 2020).

Por último, la alineación presupuestaria es indispensable. Ningún plan de cumplimiento puede ejecutarse sin financiamiento adecuado. Como afirman Shostak et al. (2023: 24), “los planes sólo funcionan si se acompañan de recursos presupuestarios”. Un sistema eficaz integra planificación, priorización y presupuesto en un ciclo iterativo, asegurando que las estrategias se ajusten a

las realidades fiscales y que los recursos asignados sean suficientes para las prioridades de gobierno. Para lograrlo, la coordinación entre la *delivery unit* y el área de finanzas es crucial; de lo contrario, los esfuerzos pueden fracasar por falta de recursos, minando la motivación y la credibilidad del proceso.

### 2.3. *Delivery unit* a nivel nacional

La primera *delivery unit* fue implementada en 2001 en el Reino Unido bajo el nombre de Prime Minister's *Delivery Unit* (PMDU), considerada el caso pionero de esta metodología. Su enfoque se centró en prioridades complejas y de alto impacto ciudadano, como la mejora del rendimiento escolar y la reducción de los tiempos de espera en hospitales. Uno de sus métodos más distintivos fue el *deep dive*, una revisión en profundidad de prioridades destinada a identificar las causas de los retrasos y proponer medidas correctivas, basada en la recopilación y el análisis riguroso de datos de desempeño (Shostak et al., 2023).

A partir de esta experiencia, varios países replicaron el modelo, adaptándolo a sus contextos. Malasia es considerado un ejemplo exitoso de adaptación, ya que incorporó un sistema de *scorecards* para que cada ministro registrara el avance de sus prioridades, complementado con herramientas de seguimiento en tiempo real. Además, implementó los Laboratorios, espacios de trabajo intensivo que reunían a actores del sector público, privado y de distintos niveles de gobierno, con el objetivo de identificar soluciones tempranas y mejorar significativamente la coordinación interinstitucional (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018).

En 2016, Canadá adoptó la metodología de *delivery unit* a nivel federal bajo el liderazgo del Primer Ministro Justin Trudeau, con el propósito de restaurar la confianza en las instituciones públicas. Una de sus principales innovaciones fue el seguimiento de prioridades horizontales, es decir, objetivos compartidos por varios departamentos, para lo cual se crearon grupos de trabajo interministeriales de alto nivel (Gold, 2017). Cabe destacar



que Canadá ya había aplicado esta metodología a nivel provincial en Ontario (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018). Ese mismo año, Perú creó la Unidad de Cumplimiento del Gobierno, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, enfocada en siete objetivos prioritarios. Entre sus logros destacan la coordinación interministerial —como en la lucha contra la anemia— y el desarrollo de herramientas de seguimiento, que incluían informes mensuales para el ministro sectorial y el presidente, reuniones trimestrales de balance también con el presidente y reportes semestrales ante el Consejo de Ministros. Previamente, Perú ya había experimentado con este modelo en el sector educación (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018).

En América Latina, uno de los primeros casos fue el de Chile, que en 2010 creó la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento. Esta experiencia fortaleció el centro de gobierno y permitió avances en algunas prioridades; sin embargo, no fue continuada en el siguiente periodo tras el cambio de coalición política (Rozas-Bugueño y Martin-Münchmeyer, 2020).

La revisión de estas experiencias demuestra que, aunque la implementación varía según el contexto, existen elementos comunes: un número acotado de prioridades, la incorporación de objetivos intersectoriales y el uso sistemático de herramientas e información para monitorear el cumplimiento de las trayectorias definidas. También reflejan el compromiso de sus líderes por mejorar el delivery gubernamental y fortalecer las instituciones. Como señalan Shostak et al. (2023):

“Cada país está embarcado en un viaje singular para mejorar el funcionamiento de su gobierno y de su Centro de Gobierno (CDG) con el fin de satisfacer las demandas de sus ciudadanos. Cada nueva administración heredaré una organización con sus fortalezas y debilidades [...] Por lo tanto, la tarea de cada nueva administración será mejorar el funcionamiento del gobierno y dejar como legado un gobierno más fuerte que el que encontró.” (p. 24)

## 2.4. *Delivery unit* a nivel local

Si bien Canadá aplicó por primera vez el modelo de *delivery unit* a nivel provincial, diversas ciudades del mundo también lo han implementado con enfoques y resultados variados. Algunos casos surgieron de experiencias ajenas a la propuesta de Blair y Barber, pero hoy se consideran referentes internacionales. En Nueva York, por ejemplo, el modelo CompStat nació en la policía local durante la década de 1990, basado en el uso de datos delictivos actualizados y georreferenciados, así como en reuniones semanales de seguimiento. En una década, la ciudad logró reducir los homicidios en un 70%, y el modelo fue replicado por cientos de departamentos de policía en todo el país (Alessandro, 2020). Inspirado en esta experiencia, Baltimore implementó en 2001 el sistema CitiStat para monitorear el desempeño municipal mediante datos y rutinas sistemáticas. Inicialmente se concentró en indicadores de gestión interna, como la asistencia del personal del gobierno local, y luego avanzó hacia metas de servicio, por ejemplo, reparar baches en un plazo de 48 horas. El equipo de CitiStat recolectaba, analizaba y mapeaba información, preparaba reuniones de seguimiento y realizaba el control de las decisiones adoptadas. Los avances se publicaban regularmente y, en 2019, se creó la Mayor's Office of Performance and Innovation, considerada una unidad de cumplimiento local. En el mismo estado, la Governor's *Delivery Unit* de Maryland logró reducir la mortalidad infantil de 8 a 6,5 por cada mil nacidos vivos entre 2008 y 2014 (Alessandro, 2020).

Estas experiencias inspiraron a ciudades latinoamericanas a adoptar metodologías similares. En Buenos Aires, la Unidad de Gestión del Cumplimiento (UGC) lideró la formulación, el monitoreo y la rendición de cuentas de los compromisos de gobierno ante la ciudadanía. Coordinó objetivos interministeriales, generó metodologías de medición y habilitó reportes públicos, incluyendo sesiones anuales del alcalde transmitidas en línea. Un ejemplo de ello fue el compromiso de mejorar la infraestructura en barrios vulnerables, para el cual la UGC organizó

una mesa interministerial, definió la metodología de medición de beneficiarios y estableció la meta. Del mismo modo, para ampliar los espacios verdes públicos, coordinó una instancia de planificación conjunta entre ministerios, armonizó criterios, detectó alertas y reportó los avances (Lafuente y Gonzalez Saldarriaga, 2018).

En Brasil también se observan experiencias destacadas. Niterói, a través del Núcleo de Gestión Estratégica, priorizó metas de alto impacto definidas por el alcalde, como obras de infraestructura, el programa educativo “Mi Comunidad, mi Escuela” y proyectos de desarrollo económico. Su experiencia sobresalió por las capacidades técnicas y el empoderamiento del equipo, así como por la priorización de objetivos estratégicos, aunque la rendición de cuentas fue limitada y de difícil acceso (Alessandro, 2020). En Recife, la Secretaría de Planificación y Gestión (SEPLAG) introdujo en 2013 un nuevo modelo de gestión con pactos de resultados difundidos públicamente en áreas clave como salud, educación y seguridad. Este modelo integró planificación y presupuesto, incorporando la programación presupuestaria a las competencias de la SEPLAG, y creó una gerencia de grandes proyectos de infraestructura orientada a centralizar y estandarizar el monitoreo de las obras ejecutadas por distintas dependencias municipales. La Oficina de Gestión de Proyectos acompañó 36 obras con herramientas de project management, planificación detallada y monitoreo permanente, lo que permitió mejoras en las pruebas educativas, reducción de los tiempos de espera en la atención médica y la duplicación del presupuesto destinado a inversión pública (Alessandro, 2020).

Brasil se ha consolidado así como un referente en la implementación de *delivery units* a nivel local, y Buenos Aires se ha posicionado como un modelo regional. En contraste, hasta 2021 ningún gobierno local en Chile había adoptado esta metodología. La primera *delivery unit* municipal del país fue el Centro de Gobierno de Maipú, que constituye el objeto principal de análisis en este artículo.

### 3. Contexto y Metodología

#### 3.1. Descripción de Maipú y su municipalidad

La comuna de Maipú, situada en el sector surponiente de la Región Metropolitana de Santiago, constituye una extensa y diversa zona urbana que destaca por ser la segunda más poblada de Chile, con 503.635 habitantes —una cifra superior a la población total de siete regiones del país— y el mayor número de personas mayores del territorio nacional, con 71.127 residentes de 65 años o más, según datos preliminares del Censo 2024. Aunque presenta indicadores socioeconómicos relativamente favorables, como una baja tasa de pobreza por ingresos, enfrenta desafíos significativos en materia de seguridad, acceso a servicios y gestión territorial.

En el plano organizacional, la Municipalidad de Maipú cuenta con más de 3.500 funcionarios distribuidos en 19 direcciones. Es, además, la única comuna del país que presta el servicio de agua potable a través de una sanitaria municipal, el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (SMAPA), que también abastece a dos comunas vecinas. Según sus registros internos, la institución entrega más de 190 servicios que abarcan desde alumbrado público, áreas verdes y semáforos, hasta atención de salud, licencias de conducir, permisos de edificación y asistencia social, entre otros.

Si bien en el pasado fue reconocida por su capacidad de gestión, entre 2012 y 2021 la comuna estuvo administrada por dos gobiernos municipales cuestionados por el uso de recursos públicos, lo que derivó en denuncias de corrupción actualmente en proceso judicial.

#### 3.2. Contexto previo a la implementación del modelo

En junio de 2021, con la llegada del alcalde Tomás Vodanovic, la nueva administración de la Municipalidad de Maipú se enfrentó a una profunda crisis institucional. En el plano financiero, la Contraloría General de la República estimó un déficit superior

a 31.000 millones de pesos chilenos, equivalente a cerca del 20% del presupuesto anual, situación que derivó en un juicio por fraude al fisco contra la exalcaldesa. A ello se sumaba una crisis organizacional y reputacional marcada por casos de corrupción —como el uso indebido de fondos de educación para la compra de peluches y joyas—<sup>2</sup> y una grave precariedad en la prestación de servicios municipales. La comuna llegó incluso a ser apodada la “Venecia de Chile” debido a más de 20.000 filtraciones de agua sin resolver en la vía pública.<sup>3</sup>

Esta situación afectaba de manera directa la moral de los más de 3.500 funcionarios municipales, quienes trabajaban en una institución desacreditada, sin planificación, coordinación entre áreas ni una visión compartida.

En este contexto, la principal interrogante era cómo conducir una municipalidad altamente endeudada, sin recursos, con un clima laboral deteriorado, antecedentes graves de corrupción y una comuna visiblemente abandonada, especialmente en materia de espacio público y seguridad. La respuesta fue adoptar un modelo de gestión capaz de recuperar capacidades institucionales y enfocarse en resultados concretos para la ciudadanía. Tras revisar distintas alternativas, la administración optó por implementar una *delivery unit* o unidad de cumplimiento, al tratarse de una metodología estructurada, orientada a resultados, con visión de largo plazo y respaldada por experiencias exitosas a nivel internacional.

### 3.3. Metodología caso de estudio

Para este estudio se empleó una metodología de caso, que combinó el uso de fuentes primarias y secundarias.

<sup>2</sup><https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/54-millones-para-peluches-y-0-para-liceo-vulnerable-las-alertas-de-los-concejales-por-el-desfalco-de-cathy-barriga-en-maipu/GEK5LZXUYFAQTATCPWMXKRVJJA/>

<sup>3</sup><https://www.13.cl/programas/aqui-somos-todos/casos/conversamos-con-un-experto-sobre-las-filtraciones-en-maipu>

En relación con la información primaria, durante el segundo semestre de 2024 se realizaron diez entrevistas semiestructuradas al alcalde, a directores y a jefaturas municipales con al menos un año de participación en la implementación de la unidad de cumplimiento. Las entrevistas se orientaron a reconstruir la historia de la implementación, documentar las rutinas de trabajo, identificar las principales dificultades enfrentadas, analizar los aportes de la metodología y examinar los resultados observados en la gestión municipal.

En cuanto a la información secundaria, se efectuó una revisión exhaustiva de documentos, presentaciones y material audiovisual relacionados con el modelo de gestión implementado durante el primer periodo de gobierno del alcalde Tomás Vodanovic (2021–2024). Esta revisión incluyó tanto materiales producidos por la propia Municipalidad de Maipú —como presentaciones del equipo del Centro de Gobierno, discursos, entrevistas y reportajes del alcalde— como publicaciones externas, incluyendo informes de pasantías, artículos de prensa y documentos de instituciones colaboradoras.

El procesamiento de la información comenzó con la organización cronológica de los datos para identificar las distintas etapas del proceso de implementación, integrando la evidencia proveniente de ambas fuentes. A partir de este análisis, el caso se abordó desde dos dimensiones principales: el proceso de implementación del modelo de *delivery unit* en la Municipalidad de Maipú y los principales resultados alcanzados durante su período de operación. Finalmente, se desarrolló una discusión comparativa entre la experiencia de Maipú y los elementos planteados en la literatura especializada, así como en casos documentados internacionalmente, con el propósito de extraer aprendizajes aplicables a esta y otras instituciones públicas, especialmente a nivel local.



#### 4. Análisis caso de Maipú: Implementación de la primera unidad de cumplimiento en Chile entre los años 2021 y 2025

##### 4.1. Proceso de implementación del modelo de *delivery unit* en la municipalidad de Maipú entre los años 2021 y 2025

Cuando el equipo de la Municipalidad de Maipú definió que la mejor manera de enfrentar los desafíos de la comuna era mediante una gestión pública efectiva, concluyó que no podía continuar operando únicamente en función de las urgencias. Resultaba necesario destinar parte de sus capacidades a trabajar con objetivos de mediano y largo plazo. En este contexto, conoció la metodología de las unidades de cumplimiento o *delivery units*, desarrollada por Michael Barber. Al profundizar en su estudio, identificó que ofrecía un enfoque estructurado, orientado a resultados y ajustado a las necesidades del municipio, lo que condujo al inicio de su proceso de implementación.<sup>4</sup>

El proceso se inició entre noviembre de 2021 y febrero de 2022 con una fase de estudio y formación. Durante este periodo se revisó bibliografía especializada y se realizaron reuniones con expertos nacionales e internacionales. Posteriormente, se solicitó apoyo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo equipo capacitó al alcalde y al equipo técnico en la metodología, con especial énfasis en el proceso de priorización. Como resultado, se conformó el Centro de Gobierno (CDG) de Maipú, la primera *delivery unit* municipal en Chile. En esta etapa, el equipo estaba integrado por una ingeniera a cargo y dos ingenieros asesores de proyectos estratégicos.

A partir de la capacitación y del trabajo territorial realizado en los 21 barrios de la comuna, el equipo del CDG, junto con el alcalde, definió cinco prioridades de gestión: SMAPA, Espacio público seguro y de calidad, Servicios de salud, Espacios verdes y limpios, y Plan de aumento de la recaudación. Cada prioridad incluía tres objetivos específicos que, en conjunto, abordaban el 63 %

de las solicitudes ciudadanas recogidas en caminatas y consejos barriales durante los primeros dos meses de gobierno. Una vez definidas, el modelo fue presentado a todos los directores municipales, explicando su enfoque, la lógica de implementación y la nueva forma de trabajo que implicaría para las áreas involucradas.

En marzo de 2022 comenzó la fase de implementación de la metodología en su primera etapa. El primer paso consistió en consensuar con cada dirección responsable una carta Gantt con metas y trayectorias semanales que permitieran monitorear el avance hacia los resultados esperados. Se establecieron rutinas de trabajo estructuradas, con reuniones semanales entre el equipo del CDG y las direcciones priorizadas, así como reuniones periódicas entre el alcalde y cada una de estas direcciones. En estos encuentros participaban exclusivamente el alcalde, el equipo del CDG y el equipo técnico responsable de cada prioridad. Los acuerdos alcanzados se formalizaban mediante minutas que registraban los temas tratados y los compromisos asumidos.

En esta etapa inicial, no obstante, el equipo enfrentó limitaciones significativas en el acceso a datos actualizados y a herramientas de visualización, lo que afectaba la calidad de los reportes y generaba presentaciones extensas, centradas más en intenciones que en información concreta.

Durante el último trimestre de 2022 se llevó a cabo una evaluación participativa de la primera etapa de implementación del modelo, liderada por una pasante de magíster que, durante tres meses, analizó su aplicación. Los resultados evidenciaron una alta aceptación por parte de los equipos municipales y permitieron recoger propuestas de mejora respaldadas por literatura especializada. Entre las recomendaciones destacaron: incorporar a la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) en las reuniones de seguimiento; incluir procesos administrativos clave para destapar cuellos de botella; institucionalizar el CDG dentro de la estructura municipal para garantizar su continuidad; fortalecer la rendición de cuentas ciudadana mediante plataformas digitales; y promover una cultura interna de conocimiento sobre

<sup>4</sup> Se consideraron los primeros 4 meses del 2025.

**Figura 1:** Proceso de implementación de la *Delivery Unit* de Maipú

**Fuente:** Elaboración propia.

los avances del CDG. Asimismo, se constató un alto nivel de cumplimiento de las metas planteadas, lo que reforzó los hallazgos cualitativos obtenidos.

A comienzos de 2023, considerando los buenos resultados y las lecciones aprendidas, se planificó una segunda etapa de implementación del modelo. El equipo se amplió con dos nuevos asesores de proyectos estratégicos y se reformularon las prioridades de gestión, tanto en su denominación como en su alcance. Se definieron siete áreas prioritarias: Calles y veredas, Espacio público de calidad, Salud, Recaudación, Seguridad, Desarrollo Comunitario (DIDECO) y Educación, cada una con dos o tres objetivos específicos. Además, se incorporó el seguimiento a la cartera de inversión municipal, dada la alta cantidad de proyectos adjudicados, lo que implicó una redistribución de funciones dentro del equipo.

En marzo de 2023 se reactivaron las rutinas de trabajo con los ocho equipos municipales, incorporando las mejoras derivadas de la evaluación anterior. A las reuniones se sumaron el jefe de licitaciones, debido a la alta demanda de procesos de compra, y el jefe de comunicaciones, con el propósito de fortalecer la difusión de avances y resultados, así como la narrativa institucional del alcalde.

En paralelo, durante todo 2023, el equipo del CDG lideró la participación de la municipalidad

en el programa *City Data Alliance* de Bloomberg Philanthropies. Este proceso permitió avanzar significativamente en el fortalecimiento del uso de datos, mediante el diseño de una estrategia de gobernanza, la creación del portal <https://datos.municipalidadmaipu.cl>, el desarrollo de un estándar de “datos como servicio” y la conformación de la Red de Líderes de Datos y Transformación Digital.

Durante el segundo semestre de 2023 se ajustaron las prioridades al constatar que, en dos áreas, el modelo no generaba valor agregado. En DIDECO, el equipo operaba con suficiente autonomía y efectividad; en Educación, el inminente traspaso de los establecimientos a una nueva institucionalidad impedía fijar metas estratégicas. Por estas razones, y con aprobación del alcalde, ambas áreas fueron retiradas del monitoreo del CDG.

Este proceso de ajuste, sumado a una nueva evaluación de las necesidades institucionales, condujo a una reformulación de las prioridades para el año 2024. En esta redefinición se incorporaron temáticas transversales consideradas esenciales para habilitar y potenciar los avances en la gestión: transformación digital, alianzas internacionales y procesos administrativos, con especial énfasis en las compras públicas y el pago a proveedores. Estas dimensiones no solo complementaban las áreas priorizadas, sino que resultaban indispensables para mejorar su desempeño.

Los efectos de estas modificaciones comenzaron a evidenciarse en la calidad del trabajo presentado por las direcciones municipales. Las presentaciones extensas y cargadas de texto fueron reemplazadas por informes sustentados en datos, con gráficos, análisis de tendencias y, en muchos casos, comparaciones con otras comunas. Este cambio permitió contar con una lectura más precisa del estado de avance de cada objetivo y facilitó la toma de decisiones. La diferencia entre el primer y el último año de funcionamiento del modelo resultó significativa.

A comienzos de 2025 se desarrolló una nueva etapa de evaluación y planificación. Tras obtener la reelección en octubre de 2024, el alcalde y el equipo del Centro de Gobierno revisaron en detalle las prioridades de gestión, decidieron ajustar algunas de ellas y replantearon ciertas rutinas de trabajo, en particular las reuniones semanales con las direcciones. El alcalde enfatizó que en estas instancias solo debían abordarse las prioridades definidas, ya que en años anteriores se había detectado que algunos directores utilizaban ese espacio para tratar temas no estratégicos, lo que restaba tiempo a los focos centrales.

Paralelamente, algunos integrantes del CDG asumieron nuevas funciones dentro del municipio, lo que, sumado a la incorporación de nuevas prioridades, hizo necesario ampliar el equipo. De este modo, en 2025 el CDG quedó conformado por una jefatura y seis profesionales con roles diferenciados según cada línea priorizada.

A partir de marzo del mismo año se retomaron las rutinas de trabajo, manteniendo reuniones periódicas entre el equipo del CDG, los responsables de cada prioridad y el alcalde. La decisión de concentrar las reuniones ejecutivas exclusivamente en los temas priorizados fortaleció la eficiencia en el uso del tiempo y permitió profundizar en la toma de decisiones orientadas a resultados.

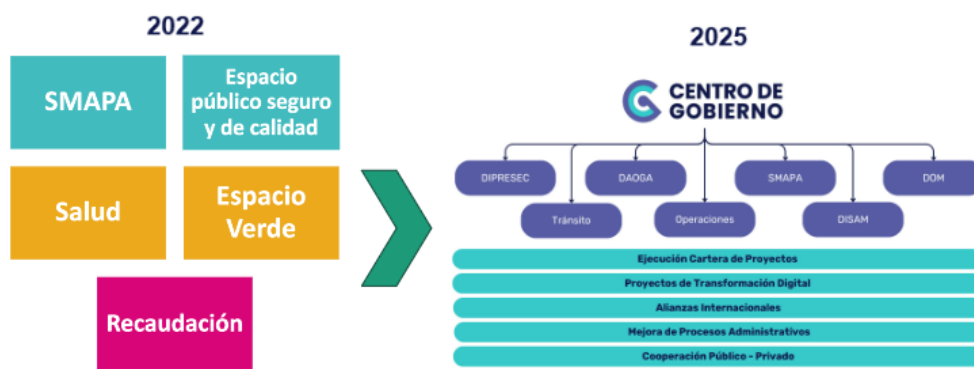
## 5. Principales resultados de la municipalidad de Maipú entre los años 2021 y 2024

Los principales resultados de la municipalidad de Maipú entre los años 2021 y 2024, se pueden resumir en el siguiente cuadro y se describen a continuación.

### 5.1. Resultados en materia de entrega de servicios municipales

Durante la implementación del modelo se definieron prioridades de gestión que se mantuvieron activas hasta el final del primer periodo alcaldicio, alcanzando avances significativos. En seguridad, la flota municipal pasó de 8 a 52 vehículos —incluidas motocicletas—, lo que permitió ampliar la cobertura de patrullajes. En SMAPA, las fugas de agua detectadas disminuyeron de aproximadamente 20.000 en 2021 a 6.000 en 2024, y en 2023 se ejecutó una inversión histórica de \$13.840 millones en el Plan de Desarrollo exigido por la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), destinada a infraestructura hídrica como pozos y estanques.

En materia de pavimentación, se invirtieron más de \$18.000 millones en vías principales, cifra diez veces superior a la del periodo anterior. En salud, la cantidad de personas inscritas aumentó en un 16%, lo que generó \$3.000 millones adicionales de ingresos desde el nivel central. Este incremento permitió abrir nuevos servicios: un Centro de Salud Familiar (Cesfam), un Servicio de Atención Primaria de Urgencia de Alta Resolución (SAR), un Centro Comunitario de Salud Mental (COSAM) y dos farmacias municipales. Todos estos resultados se vieron facilitados gracias al éxito del plan de aumento de ingresos municipales, que elevó el presupuesto anual en \$22.000 millones entre 2021 y 2024, equivalente al 10 % del presupuesto de 2024.

**Figura 2:** Prioridades Centro de Gobierno 2022 v/s 2025

**Fuente:** Presentaciones Municipalidad de Maipú.

## 5.2. Resultados en aumento de la productividad municipal (aumento en la entrega de servicios y proyectos)

El aumento de ingresos descrito previamente permitió al municipio contratar servicios clave para mejorar el espacio público. El contrato de mantenimiento vial urbano (MANVU) pasó de \$367 millones en 2021 a \$5.250 millones en 2024; el de mantención de redes de agua y alcantarillado aumentó de \$917 millones a \$5.166 millones; y el de demarcaciones y elementos de seguridad vial creció de \$236 millones a \$1.200 millones. Además, en 2024 se implementaron por primera vez contratos específicos para la poda de árboles y para la instalación de reductores de velocidad y balizas, dando respuesta a demandas históricas de la comunidad.

También se fortaleció la capacidad de inversión en infraestructura. Los recursos del Gobierno Regional pasaron de \$1.983 millones en 2020 a \$7.380 millones en 2023 y \$13.291 millones en 2024. Por su parte, los fondos de la Subsecretaría Regional aumentaron de \$522 millones en 2020 a \$4.457 millones en 2023 y \$1.271 millones en 2024. En conjunto, la inversión en infraestructura financiada con recursos externos se multiplicó por seis en cuatro años.

Otro indicador del incremento en capacidades es el aumento de licitaciones públicas por sobre 100 UTM, que pasaron de 119 en 2019 y 118 en 2021, a 174 en 2022, 223 en 2023 y 195 en 2024.

Esto equivale a un alza cercana al 65 % entre 2019 y 2024, reflejando una gestión más activa y eficiente en la provisión de bienes y servicios municipales.

Este salto en productividad no implicó un mayor gasto en personal. A pesar del aumento de ingresos, el gasto en remuneraciones se mantuvo cercano a los \$50.000 millones, mientras que su peso relativo en el presupuesto total disminuyó del 42 % en 2020 al 27 % en 2024.

## 5.3. Resultados dentro de la organización (cambios transversales)

Complementariamente, y aprovechando el contexto transformador generado por la implementación del modelo de *delivery unit*, la Municipalidad de Maipú ha impulsado un proceso de fortalecimiento interno orientado a aumentar la motivación y la capacidad de innovación pública. Este esfuerzo se ha materializado en avances concretos.

Desde fines de 2023 se encuentra en funcionamiento la Red de Líderes de Datos y Transformación Digital, que agrupa a más de 25 representantes de las 19 direcciones municipales. Esta red se reúne al menos una vez al mes para coordinar iniciativas y compartir aprendizajes en torno al uso de datos y tecnología, promoviendo una cultura organizacional orientada a la innovación y la toma de decisiones basada en evidencia.

Esta transformación organizacional le ha significado a esta gestión municipal ser reconocida a niv-

el nacional e internacional. Entre las distinciones obtenidas se encuentran el Premio Funciona 2023, entregado por el Servicio Civil y el Ministerio de Hacienda, por la implementación del nuevo canal de atención Mai vía WhatsApp; el reconocimiento Municipalidades Transformadoras, otorgado por Gobierno Digital, por el “Método de Recopilación de Información en Emergencias” basado en GIS; el segundo lugar en el Desafío D+ 2024 del CLAD y el BID, por el caso “Datos Maipú: Portal de Datos Abiertos y nuevo modelo de gestión municipal”; y la certificación internacional Silver de What Works Cities, de Bloomberg Philanthropies, por el uso efectivo de datos a nivel local.

Para seguir impulsando esta nueva forma de trabajo, el año 2024 se desarrolló el Primer Concurso de Innovación Pública interno municipal, en el que participaron 47 funcionarios organizados en 12 equipos de distintas áreas. Tres iniciativas resultaron ganadoras y se encuentran actualmente en etapa de implementación. Asimismo, se puso en marcha el Plan de Capacitación 2024-2025, enfocado en nuevas tecnologías —como inteligencia artificial (IA) y automatización robótica de procesos (RPA)— y en el uso de herramientas de análisis y visualización de datos como Power BI y ArcGIS, con el objetivo de fortalecer las competencias técnicas en todos los niveles de la organización.

Estos avances reflejan un nuevo sello en la gestión municipal de Maipú, caracterizado por la innovación, el uso estratégico de datos y la incorporación de tecnología para mejorar la calidad y oportunidad de los servicios prestados a la comunidad.

#### 5.4. Resultados electorales y valoración del modelo

El alcalde Tomás Vodanovic fue reelecto en octubre de 2024 con la mayor votación registrada para una alcaldía en la historia de Chile: 227.693 sufragios, equivalentes al 70 % de los votos emitidos. Este resultado implicó un incremento de 137.507 votos respecto a la elección de 2021, en la que obtuvo 90.186 votos (47 %). La magnitud de este respaldo adquiere especial relevancia si

se considera que, en el mismo proceso electoral, varios alcaldes pertenecientes a su mismo sector político no lograron la reelección.

En su discurso posterior al triunfo, el alcalde atribuyó este resultado al enfoque adoptado en la gestión municipal, subrayando la importancia de una administración transparente, cercana y orientada a resultados concretos. Asimismo, llamó a los equipos municipales a mantener la humildad, el compromiso y la autoexigencia, enfatizando que “la mejor manera de decir es hacer, y tenemos que seguir demostrando, con hechos concretos, que merecemos tener los cargos que hoy día ustedes nos han entregado” (discurso del 27 de octubre de 2024). Estas declaraciones reflejan la coherencia entre la metodología de *delivery unit* y el enfoque de gestión desarrollado durante su primer período, así como su validación por parte de la ciudadanía.

En paralelo, el modelo implementado en Maipú comenzó a ser observado y replicado por otros gobiernos locales. Varios alcaldes recién electos, pertenecientes a distintos sectores políticos, se acercaron al municipio para conocer el funcionamiento del Centro de Gobierno y, posteriormente, instalaron sus propias *delivery units*. Entre ellos se cuentan los casos de Peñalolén, Independencia, Recoleta, Puerto Varas, Valdivia y La Cisterna, lo que consolida a Maipú como un referente en gestión pública a nivel local.

#### 6. Discusión: ¿Cuánto se ajustó la metodología de *delivery unit* en Maipú y qué otros elementos surgieron?

La experiencia de implementación del modelo de *delivery unit* en Maipú demuestra que esta metodología puede adaptarse exitosamente a contextos locales cuando se cumplen ciertos elementos clave. Uno de sus pilares fue el liderazgo visible del alcalde Tomás Vodanovic, quien respaldó la iniciativa tanto en el ámbito interno como en el externo. Además de presentarla en instancias académicas y políticas —como el Congreso Del Dicho al Hecho (PUC y BID) y la Conferencia IDE Chile—, el alcalde integró el modelo de forma



sistemática en su relato de gestión. Medios como *The Clinic* resaltaron su énfasis en la dimensión técnica del enfoque por sobre su filiación política:

“Más allá de su afiliación política, Vodanovic prioriza el respaldo técnico como criterio principal. Su gestión tiene como base el *Delivery Unit*, desarrollado por Michael Barber, expolítico británico y asesor en políticas públicas [...] En Chile, solo Sebastián Piñera había aplicado esta metodología durante su primer gobierno. Observando los avances en Maipú, otros alcaldes han buscado orientación en Vodanovic, a quienes les ha enseñado el modelo *Delivery Unit*.” (Córdova, 2024)

A nivel interno, el Centro de Gobierno (CDG) fue establecido como el equipo responsable de implementar las prioridades definidas por el alcalde. El compromiso del liderazgo se evidenció en la constancia de las reuniones semanales, que nunca fueron canceladas y siempre se reprogramaron cuando la agenda lo requería. Esta presencia sostenida generó un alto nivel de compromiso en las direcciones municipales, como lo expresa el testimonio de un funcionario que valoró el involucramiento directo del alcalde como un incentivo inédito:

“Una experiencia totalmente diferente porque la importancia real la da, en este caso, la presencia del alcalde, situación que nosotros antes no habíamos vivido y eso es experiencia es super rica, porque al final uno se alimenta de esa idea sabemos que el trabajo lo tenemos que hacer bien y recibir felicitaciones de él es algo, algo nuevo que nosotros no hemos vivido y realmente enriquecedor porque a veces uno necesita ese incentivo” (Entrevistado, Pasantía Evaluación primer año CDG, 2022).

Otro aspecto clave fue contar con un mandato claro y prioridades bien definidas. Estas surgieron de un levantamiento participativo de necesidades durante los primeros meses de gestión, lo que permitió focalizar el trabajo en cinco áreas iniciales. Aunque esta selección generó resistencias al comienzo, las jefaturas comprendieron rápidamente que el equipo del Centro de Gobierno (CDG) actuaba como aliado y articulador entre unidades, acelerando procesos y asegurando que los proyectos estratégicos recibieran respal-

do transversal (Cohn y Valdés, 2024). Asimismo, los equipos municipales, en especial las jefaturas, asumieron que las prioridades impulsadas por el CDG eran las prioridades de gestión del alcalde y, por lo tanto, todos colaboraban para alcanzarlas. Esto se tradujo, por ejemplo, en que dichas prioridades “se saltaran la fila” en procesos administrativos, reduciendo significativamente los tiempos de tramitación.

La capacidad técnica del equipo fue otro factor decisivo. Compuesto inicialmente por ingenieros, el CDG logró implementar con eficacia las rutinas del modelo. La profesionalización se mantuvo incluso en su expansión, priorizando perfiles técnicos con vocación por la gestión pública. Varios de sus integrantes llegaron tras conocer el modelo en espacios académicos, desarrollando tesis y/o prácticas profesionales, lo que fortaleció su compromiso y motivación.

El equipo también desarrolló un enfoque subsidiario, orientado a acompañar a las direcciones y no a reemplazarlas. Frente a las desconfianzas iniciales, el CDG ganó legitimidad ofreciendo apoyo operativo —como la organización de datos, la elaboración de dashboards o el diseño de procesos— y asegurando que el reconocimiento de los avances recayera en las jefaturas. Este estilo colaborativo fue clave para consolidar relaciones de confianza. Entre las acciones que contribuyeron a ello destacan alertar primero a los equipos cuando se detectaba alguna desviación para resolverla en conjunto y darles siempre la oportunidad de comunicar directamente al alcalde las buenas noticias. Se volvió un objetivo que las jefaturas “se llevaran los aplausos”.

El uso sistemático de datos y el cumplimiento disciplinado de las rutinas de seguimiento han sido dos motores centrales del modelo. Si bien el primer año estuvo marcado por la escasez de información fiable, el trabajo desarrollado junto a *Bloomberg Philanthropies* permitió fortalecer de forma significativa las capacidades internas y estructurar un sistema apoyado en tres pilares: (i) la metodología *delivery unit*, (ii) el uso de datos para la toma de decisiones y (iii) los datos abiertos como base para la transparencia.

Este enfoque estructurado facilitó el tránsito desde una gestión predominantemente reactiva hacia una planificación con lógica de ingeniería inversa. Las reuniones semanales pasaron a ser instancias efectivas de monitoreo, en las que se identificaban obstáculos y se definían acciones correctivas o alianzas entre direcciones para retomar el cumplimiento de los objetivos. Funcionarios municipales han señalado que, antes de esta metodología, trabajaban mayoritariamente de forma reactiva, sin planificación, mientras que ahora están obligados a planificar, ordenar y priorizar el trabajo, lo que les impide “estar sólo apagando incendios” (Cohn y Valdés, 2024). Este cambio da cuenta de una transformación profunda en la cultura organizacional de la municipalidad.

La disciplina en la recopilación y uso de datos también permitió prevenir desviaciones críticas y evitar que las jefaturas ocultaran problemas hasta que fuera demasiado tarde, uno de los principales riesgos identificados por la literatura especializada (Blair, 2024). Por ejemplo, cuando un proceso administrativo presentaba retrasos y existía riesgo de incumplir la fecha comprometida, se levantaba una alerta temprana dirigida a los equipos correspondientes, lo que permitía interceder y acelerar el trámite para cumplir con los plazos. Otra práctica destacada fue la conformación de alianzas entre direcciones para “retomar el camino” y así aumentar la capacidad y los recursos de la unidad responsable de la prioridad. Esta estrategia, descrita internamente como un driver, ha sido utilizada en diversas ocasiones con resultados positivos.

Asimismo, se fortaleció la rendición de cuentas. Con la incorporación del jefe de Comunicaciones a las reuniones de seguimiento, se consolidó una narrativa de gestión sustentada en datos y comunicada de forma permanente a través de los canales institucionales. Esto se reflejó en entrevistas del alcalde y en diversas instancias públicas, como la Cuenta Pública anual.

Se estableció además un sistema de coordinación entre el CDG y el equipo de Comunicaciones, que mantiene a este último informado de los principales avances de las prioridades. Esto permite que las prioridades se cubran comuni-

cacionalmente de manera continua y que sus progresos se difundan por los distintos canales municipales. Aunque la municipalidad no cuenta con una plataforma específica para el seguimiento público de las prioridades, éstas se comunican de forma constante y ocupan un lugar central en el relato público del alcalde.

Un aprendizaje clave fue la necesidad de alinear el presupuesto con las prioridades. En el primer año, el CDG no participó en la formulación presupuestaria, lo que dificultó la ejecución de proyectos. A partir de 2022, se integró plenamente al proceso, comenzando con la definición de prioridades presupuestarias junto al alcalde. Esto permitió asegurar coherencia entre la planificación y la asignación de recursos.

De este modo, la experiencia de Maipú no solo se ajusta a los principios teóricos del modelo *delivery unit* y a casos internacionales destacados, sino que también ha generado impactos institucionales adicionales que pueden enriquecer tanto la teoría como la implementación del modelo en otras instituciones públicas.

### 6.1. Orden y sentido de dirección institucional

La implementación del modelo no solo incrementó la efectividad de la gestión municipal, sino que también estableció un marco de trabajo claro y ordenado en un contexto de crisis institucional. Funcionarios municipales relatan que, durante la administración anterior, la alta rotación de autoridades —catorce administradores municipales en cuatro años— y la desorganización generalizada provocaron desmotivación y parálisis. En contraste, bajo la nueva gestión se percibió rápidamente una estructura coherente, con reconocimiento del conocimiento técnico interno y directrices claras, especialmente en materia de gestión financiera (Cohn y Valdés, 2024).

Este orden metodológico transformó la cultura organizacional, impulsando una gestión más planificada, colaborativa y orientada a resultados. La mayor motivación de los equipos se evidencia, por ejemplo, en el aumento de postulaciones a programas de formación: de tres postulaciones

a diplomados de la SUBDERE en 2021, a casi doscientas en 2024, lo que refleja una cultura de trabajo renovada y una mayor disposición al aprendizaje. También se observa en el amplio interés registrado en el primer concurso interno de innovación realizado en 2024.

## 6.2. Superación de los silos y fortalecimiento del trabajo en red

Al inicio de la gestión del alcalde Vodanovic no existían mecanismos formales de coordinación entre direcciones ni reuniones sistemáticas del equipo directivo. Esta situación comenzó a modificarse con la instauración de encuentros periódicos con el alcalde y se consolidó con el rol articulador del CDG. La implementación de prioridades que requerían colaboración interdepartamental obligó a coordinar esfuerzos, superando lógicas de funcionamiento aisladas. Con el tiempo, las direcciones internalizaron el valor del trabajo conjunto y comenzaron a generar, de manera espontánea, espacios de coordinación propios. De acuerdo con las entrevistas realizadas a funcionarios por Cohn y Valdés, 2024, este proceso flexibilizó las estructuras jerárquicas y promovió una dinámica organizacional más ágil, comunicativa y orientada a resultados.

## 6.3. Visibilización del trabajo municipal como incentivo

En contextos públicos donde no existen incentivos monetarios por desempeño, la visibilización del trabajo se convirtió en una herramienta clave para motivar a los equipos. Con este propósito, se impulsaron diversas iniciativas, como la creación de la Red de Datos y Transformación Digital —espacio de intercambio técnico entre todas las direcciones—, el Concurso de Innovación Interna (2024) y la promoción activa de la participación en concursos nacionales e internacionales de gestión e innovación, lo que permitió obtener varios reconocimientos. Asimismo, se desarrolló el Portal de Datos Maipú como vitrina digital para difundir proyectos de alto impacto basados en in-

formación georreferenciada. Estas instancias han permitido reconocer y poner en valor el trabajo de los equipos técnicos, reforzando su compromiso con los objetivos institucionales y generando un clima de motivación que facilita el cumplimiento de las prioridades establecidas.

## 7. Conclusiones

La implementación del modelo de *delivery unit* en Maipú, junto con el análisis desarrollado en este estudio de caso, demuestra la viabilidad y efectividad de adaptar el enfoque propuesto por Michael Barber a escala municipal, incluso en contextos marcados por una profunda crisis financiera e institucional, como fue el caso de esta comuna. Si bien la metodología se originó en gobiernos nacionales, la experiencia de Maipú —al igual que los casos documentados en ciudades como Baltimore o Buenos Aires— valida su pertinencia para enfrentar desafíos locales. Considerando la diversidad de servicios que gestionan los municipios y su impacto directo en la vida cotidiana, la eficacia en la implementación de políticas públicas resulta especialmente relevante a este nivel, así como su contribución a la reconstrucción de la confianza ciudadana.

Este caso reafirma lo planteado por Alessandro (2020) y Lafuente y Gonzalez Saldarriaga (2018) respecto de que los buenos resultados obtenidos mediante esta metodología no responden al azar, sino que son consecuencia de una implementación rigurosa de un modelo de trabajo exigente. En la misma línea, Blair (2010) señala que mejorar los servicios públicos implica inevitablemente un trabajo minucioso, que requiere atención al detalle en la entrega y en la gestión del desempeño. La experiencia de Maipú confirma que su éxito se sustentó en un compromiso sostenido de autoridades y jefaturas, en capacidades técnicas y directivas, en el trabajo colaborativo, en la generación de confianza entre equipos y en una disciplina basada en rutinas de seguimiento con datos confiables. La evidencia recogida demuestra que la articulación de estos elementos —combinando capacidades técnicas, como el uso de datos, y capacidades

organizacionales, como la ruptura de silos y la construcción de confianza— fue clave para la obtención de resultados, pese a las resistencias iniciales.

Asimismo, es relevante destacar que, aun en un contexto de crisis institucional, el alcalde y su equipo optaron por implementar un modelo hasta entonces desconocido para ellos, asumiendo los riesgos que ello implicaba. Esta decisión fue estratégica, ya que varios resultados requirieron meses o incluso años para materializarse, especialmente cuando fue necesario más de un intento. Como advierte Marcet (2018), el momento más sensato para innovar es cuando existe margen para equivocarse, aprender y asumir fracasos, no cuando la presión por mostrar resultados inmediatos domina, como suele ocurrir en los años electorales. En este sentido, Maipú aprovechó el inicio de su ciclo de gobierno para instalar una innovación con impacto estructural en su organización.

Otro aspecto relevante de esta experiencia es que, más allá de los resultados en servicios y nueva infraestructura, la implementación de la unidad de cumplimiento produjo un cambio profundo en la cultura organizacional municipal. Se transitó de un enfoque fragmentado, reactivo y desordenado a una gestión planificada, orientada a resultados y basada en la colaboración entre direcciones. Esta transformación demuestra que la metodología no solo provee orden y una ruta clara, sino que también facilita un cambio transversal que mejora tanto la gestión diaria como el cumplimiento de objetivos de largo plazo. De este modo, se refuerza el potencial de las *delivery units* como catalizadoras de procesos de modernización y fortalecimiento institucional a nivel subnacional, especialmente si se considera que uno de los mayores desafíos del sector público es su inercia (Blair, 2010) y el arraigo del “siempre se ha hecho así”. Transformar la cultura institucional hacia una de mayor productividad y apertura a la innovación constituye, por sí mismo, un logro significativo.

En esta misma línea, el caso de Maipú evidencia la relevancia crítica de producir, gestionar y utilizar datos confiables para el éxito de una *delivery*

*unit*. La ausencia de datos impide construir planes con metas tangibles, dificulta el monitoreo del avance, limita la toma de decisiones y debilita tanto la rendición de cuentas como la capacidad de intervención oportuna. Por ello, uno de los esfuerzos más significativos del equipo fue fortalecer las capacidades institucionales en torno al uso de datos en todo el municipio, contribuyendo así a una gestión más eficiente y orientada a resultados, no solo en las direcciones con prioridades de gestión, sino en todas las áreas municipales.

Asimismo, aunque los resultados generales fueron positivos, la experiencia mostró que la metodología no es aplicable a todas las prioridades. Esta distinción es clave para definir dónde concentrar el trabajo de la unidad. Como advierte Blair (2024), no basta con establecer prioridades: es imprescindible priorizar bien, identificando objetivos factibles y sujetos a monitoreo constante. En el caso de Maipú, se comprobó que cuando una jefatura cuenta con alta capacidad de gestión y habilidad para destrabar obstáculos, no requiere el acompañamiento de la unidad de cumplimiento, lo que permite redirigir recursos hacia sectores que demandan mayor apoyo.

Asimismo, la experiencia sugiere una relación positiva entre la adopción de un modelo de gestión centrado en resultados tangibles y el fortalecimiento de la legitimidad política y la confianza pública a nivel local. En un contexto nacional de desafección institucional, los logros obtenidos durante el período analizado parecen haber sido un factor decisivo en el amplio respaldo electoral que recibió el alcalde Tomás Vodanovic en su reelección. A ello se suma que nuevos alcaldes, incluso de distinto signo político, han comenzado a replicar el modelo, lo que evidencia tanto su eficacia técnica como su valor político, posicionando a Maipú como referente nacional en gestión local.

Finalmente, los resultados alcanzados en Maipú—tanto en la mejora de servicios como en su validación externa— respaldan la hipótesis de Tony Blair sobre la centralidad del *delivery* como fundamento de la democracia contemporánea y como herramienta clave para su defensa. Tal como señala Blair (2024): “Creo que la democracia es

la mejor y más elevada forma de gobierno. Pero también creo que se ha acostumbrado a asumir su superioridad; y ahora vivimos en una era en la que debe demostrarlo” (p. 47). Bajo esta perspectiva, y en el contexto actual de cuestionamiento al rol, funcionamiento y capacidad del Estado, experiencias como la de Maipú adquieren un valor especialmente significativo.

## Referencias

- Alessandro, M. (2020). *Gobernar las ciudades: el rol de los centros de gobierno y las unidades de cumplimiento*. Banco de desarrollo de América Latina y El Caribe.
- Barber, M. (2023). *Accomplishment: How to Achieve Ambitious and Challenging Things*. Penguin UK.
- Blair, T. (2010). *A journey, My Political life*. Random House.
- Blair, T. (2024). *On Leadership: Lessons for the 21st Century*. Penguin Random House.
- Clement, M. (2025). *The Art of delivery*. Biteback Publishing.
- Cohn, C. y Valdés, N. (2024). *La metodología Delivery Unit y su impacto en la eficacia de la gestión y la confianza institucional: El caso del Centro de Gobierno en la Municipalidad de Maipú*. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Córdova, R. (2024). Deconstruyendo el fenómeno Tomás Vodanovic: los dilemas y el veloz ascenso político del alcalde de Maipú. *The Clinic*. En línea: [enlace](#).
- Gold, J. (2017). Tracking delivery: Global trends and warning signs in delivery units.
- Lafuente, M. y Gonzalez Saldarriaga, S. (2018). ¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?: Evaluando innovaciones en los gobiernos. En línea: [enlace](#).
- Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad: Notas sobre management, complejidad, estrategia e innovación*. Plataforma Empresa Editorial.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023). *Oecd data explorer: Subnational government expenditure indicators*. En línea: [enlace](#). Accedido: 12 septiembre 2025.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2024). *Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile*. OECD Publishing. DOI: [10.1787/9cdf8865-es](#).
- Rozas-Bugueño, J. y Martin-Münchmeyer, M. P. (2020). Reglas informales y centro de gobierno: la reforma de las políticas de infancia en el presidencialismo chileno (2014-2018). *Revista Española de Ciencia Política*, 52:177–198. DOI: [10.21308/recp.52.07](#).
- Shostak, R., Alessandro, M., Diamond, P., Mosqueira, E. y Lafuente, M. (2023). El centro de gobierno: nuevas perspectivas tras una década de reformas. En línea: [enlace](#).