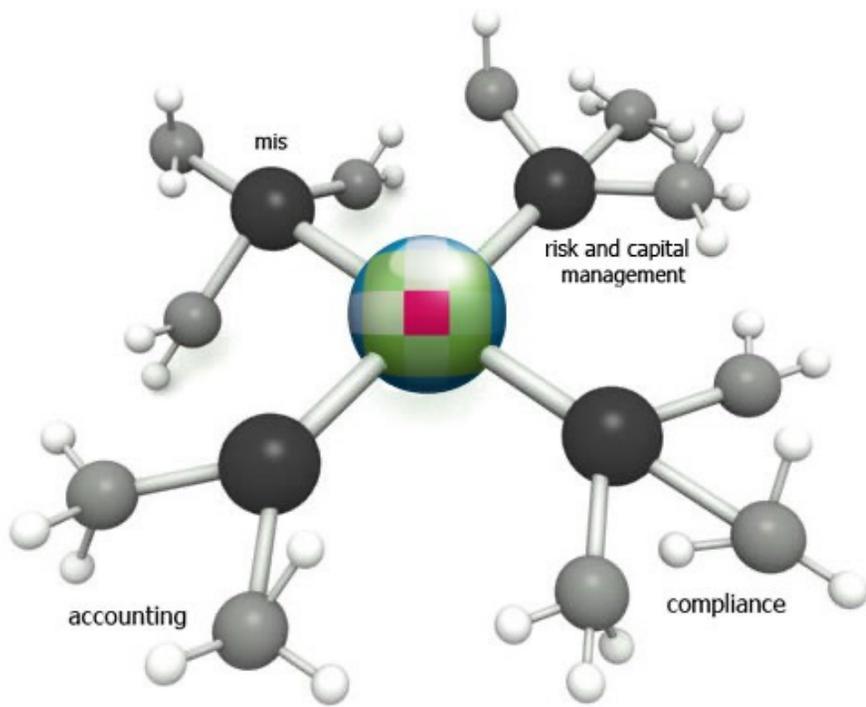


# Gestión basada en resultados



Un marco de referencia para entender retos actuales del planeamiento del desarrollo u la administración de proyectos.

Dr. Glauco Quesada - 2023

# Objetivo

Relacionar la senda causal y el ciclo de desempeño de la Gestión basada en Resultados, con el análisis y planificación de proyectos utilizando la metodología PCM (Project Cycle Management) y la ZOPP (Planificación orientada a objetivos)

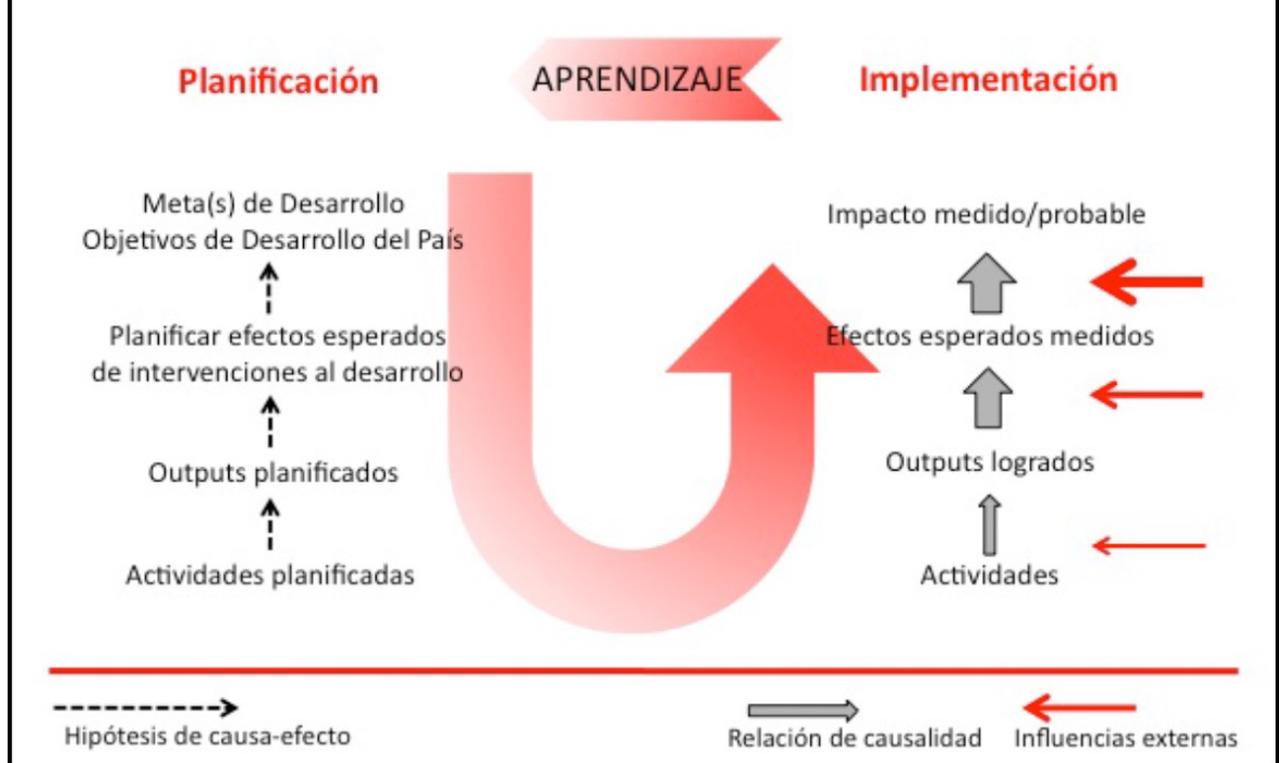
NOTA: PCM es la evolución del método definido por el enfoque del marco lógico, que incluyó aparte de este enfoque, consideraciones de planificación sectorial y programática, así como evaluación de los programas y proyectos. Para mayores detalles ver: Project Cycle Management Guidelines en

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

# ¿Qué es la Gestión basada en resultados?

Estrategia de gestión que orienta la acción de los actores del desarrollo para generar el mayor valor público posible, a través del uso de instrumentos de gestión que generan cambios sociales con equidad y en forma sostenible, en beneficio de la población de un país.

## De la Planificación a la Implementación



# Términos clave

## *La eficiencia*

*es una medida de cuan económicamente los recursos/insumos (fondos, experticia, tiempo, etc.) son convertidos en resultados u outputs: actividades vs outputs/efectos esperados.*



## *La eficacia*

*indica la medida en la que los objetivos del programa/proyecto se han logrado, teniendo en cuenta su importancia relativa: Actividades vs output, efecto esperado e impacto.*



## *La pertinencia*

*indica la medida en la que los objetivos de un proyecto/programa responden a las necesidades de los beneficiarios, del país, las prioridades mundiales y de los socios y donantes: Actividades y outputs vs impacto previsto.*



## *La sostenibilidad*

*es la continuación de los beneficios de una intervención después de que se haya completado la mayor parte de la cooperación al desarrollo.*

## Factores Clave en la Gestión de Proyecto para los Resultados de Desarrollo en Proyectos y Programas



# ¿Qué es un sistema basado en resultados?

Un marco coherente

Planificación estratégica

Mejorar la eficacia de la gestión

Seguimiento basado en aprendizaje - evaluación  
y rendición de cuentas

# RBM – Componentes

Gestión basada en resultados (RBM)

Medición del rendimiento

Evaluación  
integrada

Usa  
información  
de  
rendimiento

Planificación Estratégica

Monitoreo  
de  
resultados

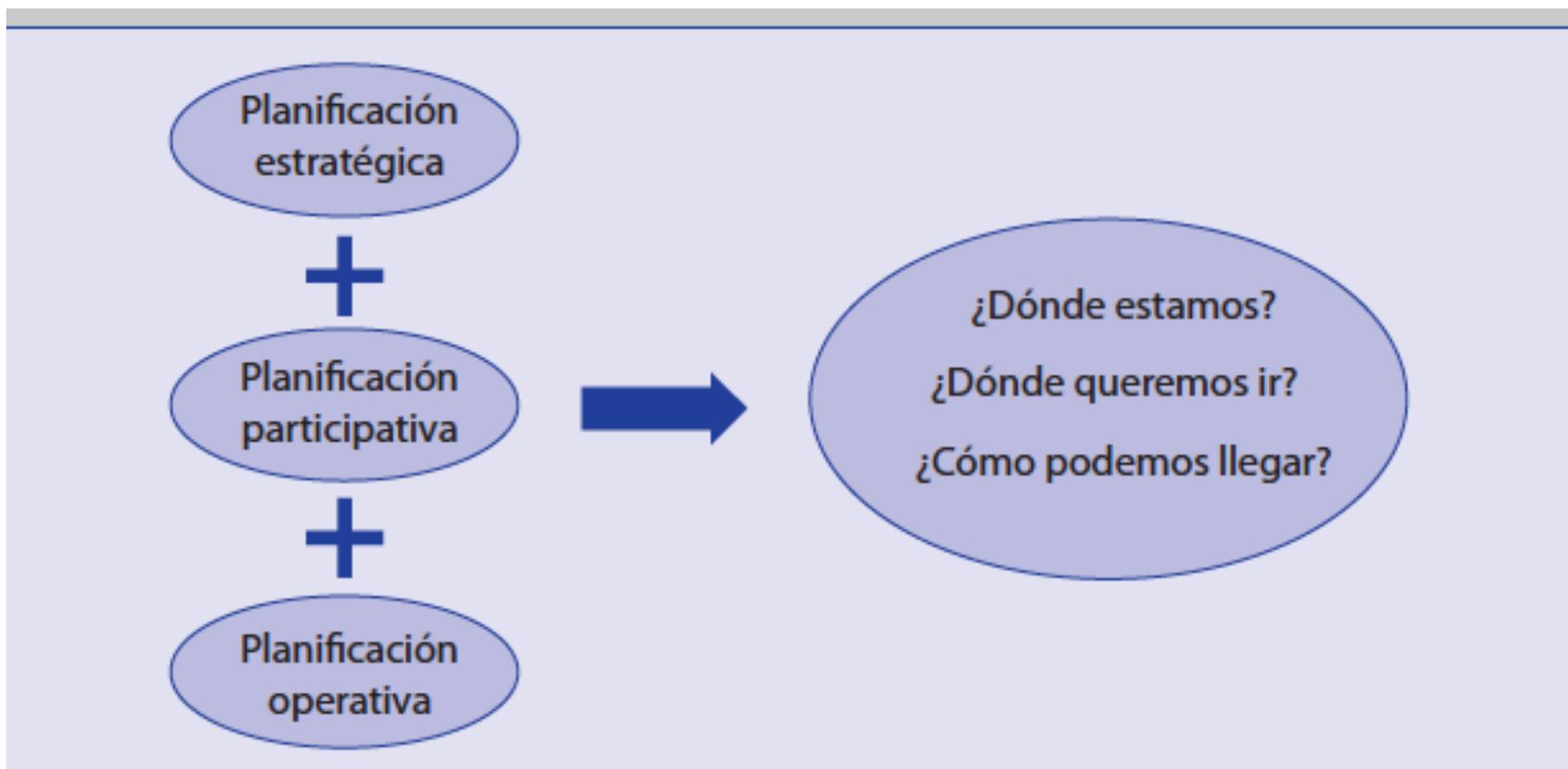
Medición  
del  
rendimiento

Formulación  
de objetivos  
y resultados

Identificación  
de  
indicadores

Seleccionar  
metas y  
condiciones

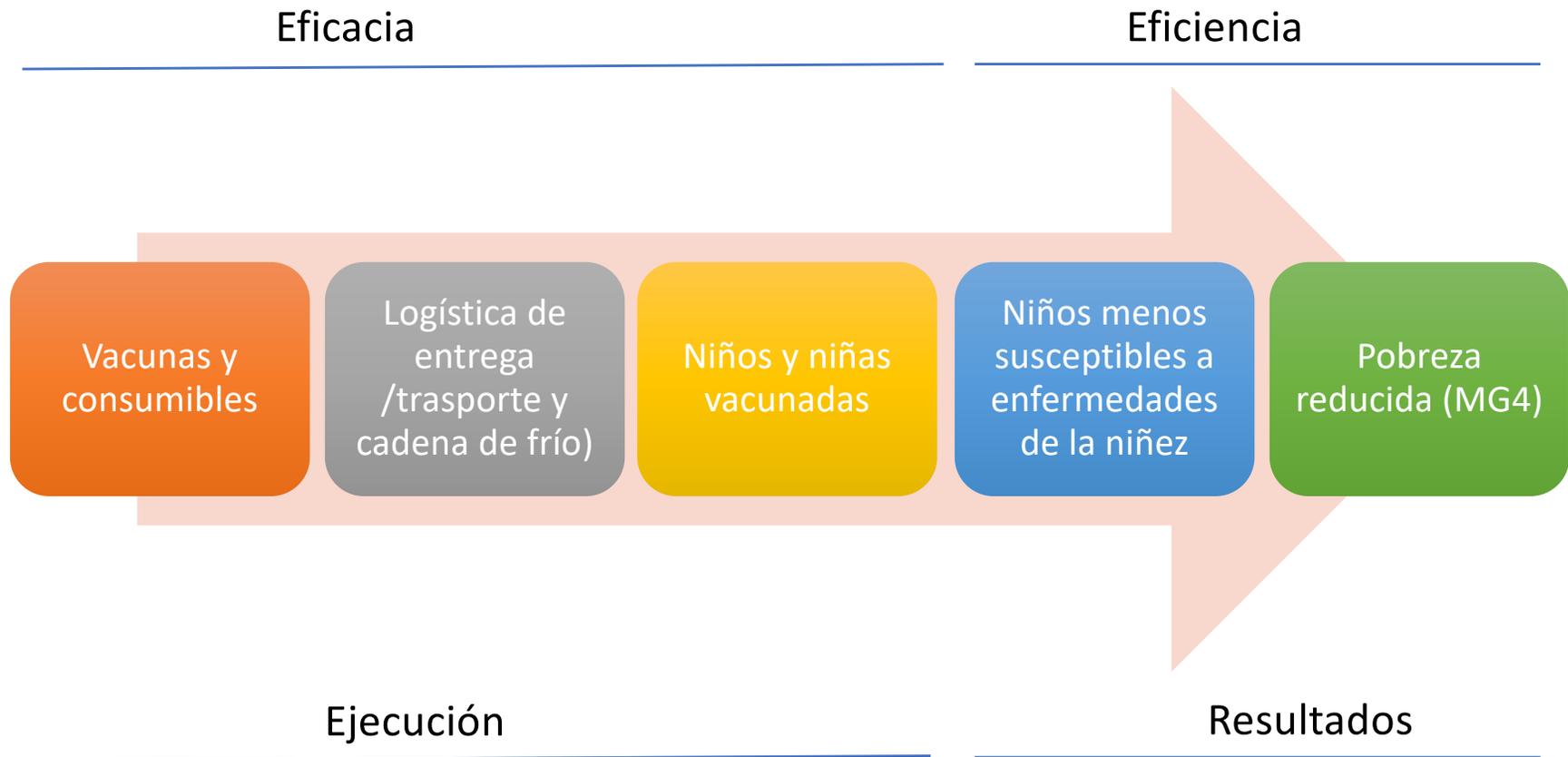
# Elementos de la planificación orientada a resultados



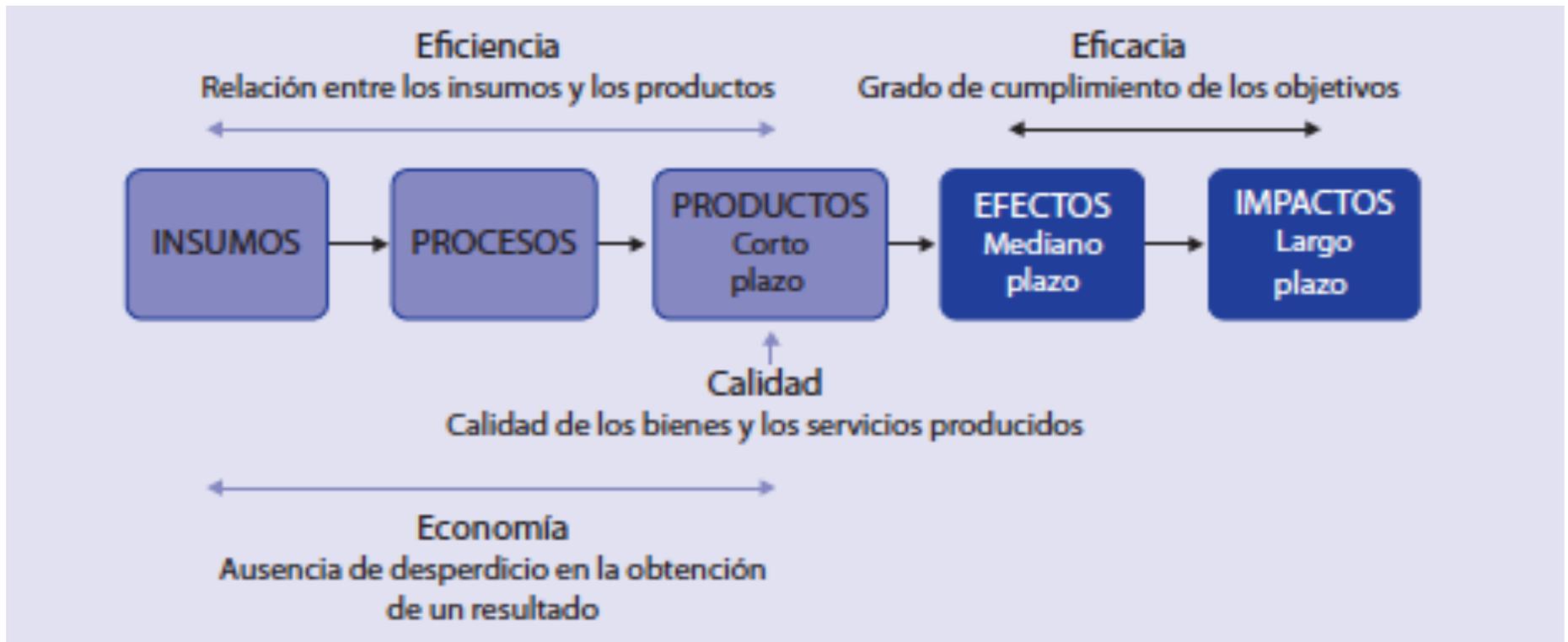
# Cadena causal



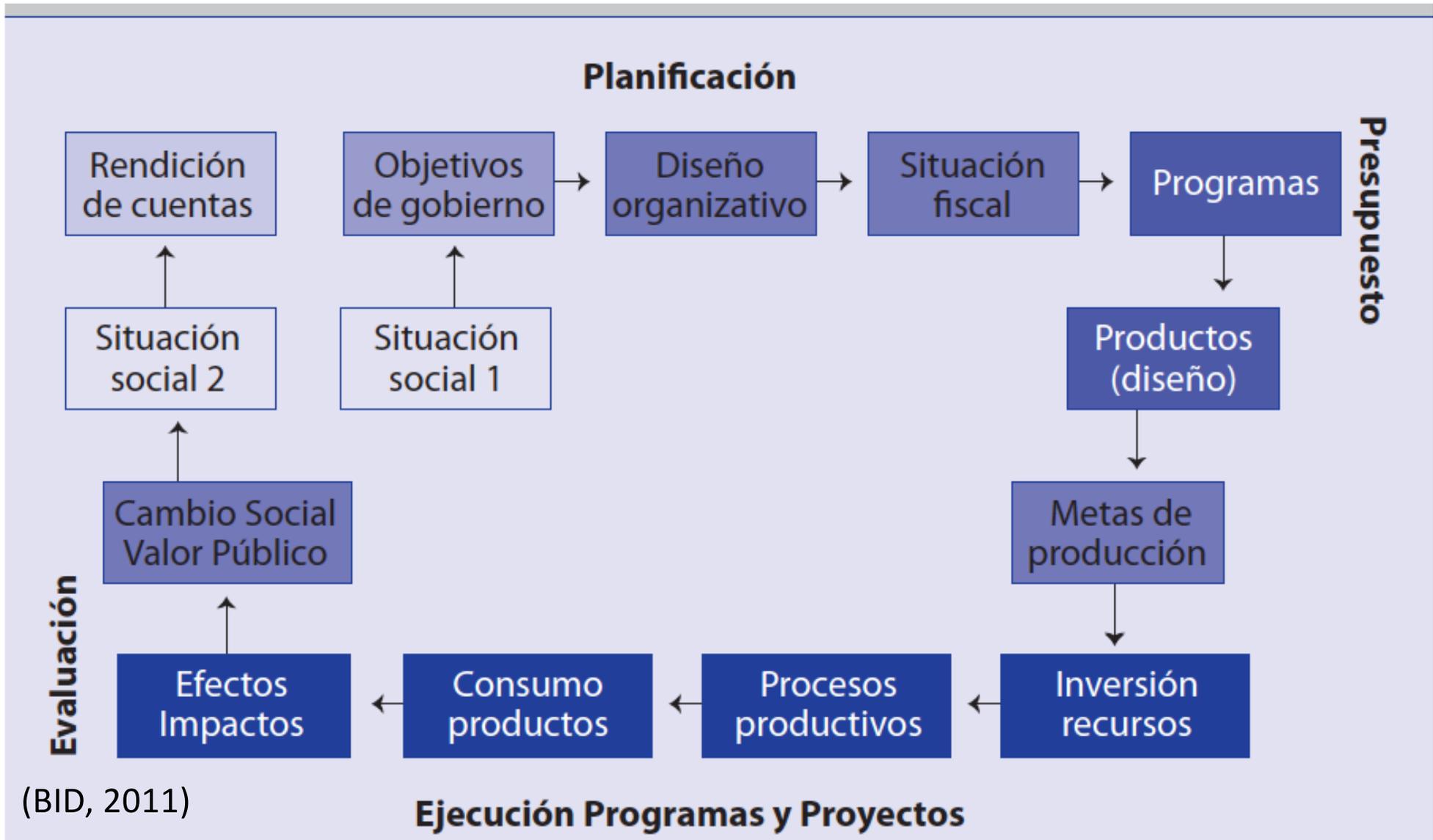
# Cadena causal



# Dimensiones del desempeño



# Elementos del ciclo de gestión



# Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados

Cadena de Resultados		Ciclo de Gestión
Análisis de situación y situación deseada		Situación socioeconómica
		Objetivos y metas de gobierno
		Estructura organizativa
		Situación fiscal
		Programas
		Productos y Metas de producción
Insumos		Recursos
Actividades		Procesos productivos
Resultados	Productos	Consumo de productos
	Efectos	Consecuencias para los beneficiarios
	Impacto	Cambio social

# Cambios culturales prospectivos

Hoy	Mañana
Impulsado por proyectos	Impulsado por políticas
Orientación a procesos	Orientación a resultados
Experiencia especializada de bajo nivel	Perfil de competencias claro
Baja capacidad basada en el conocimiento	Innovación y tecnología de la información, capacidad en red
Aversión al riesgo	Toma de riesgos
Introvertido, escéptico ante las asociaciones	Mirando hacia el exterior, orientado a las asociaciones
Toma de decisiones engorrosa	Toma de decisiones flexible y en tiempo real
Cultura burocrática	Cultura impulsada por la iniciativa y la recompensa al mérito
Débil rendición de cuentas de la gestión	Gestión de liderazgo receptiva

# La planificación (Identificación y formulación)

	Pasos de Planificación	Tareas	Instrumentos
<b>ES</b>	<b>1. Análisis de la situación</b> ¿Dónde estamos? ¿Cuáles son los problemas y el potencial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los involucrados</li> <li>Análisis del problema</li> <li>Análisis del potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de análisis de los involucrados</li> <li>Árbol de problemas</li> <li>análisis SEPO</li> </ul>
<b>DEBERIA SER</b>	<b>2. Visión</b> ¿A dónde queremos ir? ¿Cuáles son los objetivos posibles?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbol de objetivos</li> <li>Visión</li> </ul>
	<b>3. Enfoques Alternativos</b> ¿Qué enfoques alternativos hay? ¿Cómo debemos evaluarlos? ¿Qué enfoque elegimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de enfoques alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de decisión</li> <li>Análisis de utilidad</li> <li>Análisis de costo-beneficio</li> <li>Escenario de Planificación</li> <li>FODA</li> <li>Enfoque de criterios múltiples</li> </ul>
<b>COMO LLENAR LAGUNAS</b>	<b>4. Estrategia del proyecto</b> ¿Qué objetivos proponemos? ¿Cómo podemos lograrlos? ¿Cómo podemos comprobar que los hemos logrado? ¿Qué riesgos externos hay?	Diseño del Marco Lógico: <ul style="list-style-type: none"> <li>Jerarquía de objetivos</li> <li>Supuestos</li> <li>Indicadores y fuentes de información</li> <li>Insumos/Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Lógico</li> </ul>
	<b>5. La organización del proyecto, recursos, seguimiento (M/E)</b> ¿Cuáles son los papeles y responsabilidades? ¿Qué recursos están disponibles y se necesitan? ¿Cómo se hará el seguimiento y la evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la estructura organizativa</li> <li>Recursos (presupuesto)</li> <li>Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Estudio de viabilidad</li> </ul>

# Implementación de proyectos versus GBR

Elementos de la implementación	Elementos Gestión por resultados
Descripción del problema o situación antes de la intervención	Datos de referencia para describir el problema o situación antes de la intervención
Puntos de referencia para actividades y productos inmediatos	indicadores de resultados
Recopilación de datos sobre insumos, actividades y resultados inmediatos	Recopilación de datos sobre resultados y cómo contribuyen al logro de resultados. Más atención a las percepciones de cambio entre partes interesadas y más atención a la asistencia "blanda"
Informes sistemáticos sobre la provisión de insumos, etc.	Informes sistemáticos de mayor calidad e información cuantitativa sobre el progreso.
Directamente vinculado a una intervención discreta (o serie de intervenciones)	Realizado en conjunto con socios estratégicos
Diseñado para proporcionar información sobre cuestiones de gestión en lugar de cuestiones más amplias de eficacia del desarrollo	Capta información sobre el éxito o el fracaso de la estrategia de asociación para lograr resultados deseados

# Precondiciones esenciales

Para que la gestión basada en resultados tenga éxito, las organizaciones necesitan desarrollar y fomentar una “cultura de resultados” en la que la investigación, la evidencia y el aprendizaje se valoren como esenciales para una buena gestión.

El uso de información para gestionar e informar la toma de decisiones.

Comprender cómo los proyectos y otros contribuyen a los resultados buscados.

Expectativas de desempeño significativas.

Aprender de la evidencia para modificar o confirmar el diseño del programa.

Informar sobre los resultados esperados y el desempeño versus las expectativas.

# Recomendaciones de implementación

Fortalecer el liderazgo y la dirección

- Capitalizar lo logrado y establecer una cultura más sólida de resultados. El éxito no depende solo herramientas y sistemas.

Definir metas globales, obtener soluciones locales

- Afinar el papel de la estrategia marco de resultados, que distingue claramente entre objetivos globales y resultados del programa país.

Gestionar para obtener resultados

- Los directivos aprenden de los resultados y la evidencia empírica. Ajustan los proyectos o la composición de la cartera de proyectos para maximizar la contribución.

Ampliar la inversión y uso de evaluación y auditoría de desempeño

- . Se necesita respaldo de revisiones independientes de los procesos y el cumplimiento.

# Elementos clave de PCM orientado a resultados

Identificación de objetivos claros y medibles (resultados), ayudados por los marcos lógicos.



Indicadores para medir el progreso hacia cada objetivo.



Establecimiento de metas explícitas para cada indicador, que se utiliza para juzgar el desempeño.



Desarrollo de sistemas de monitoreo de rendimiento para recopilar periódicamente datos sobre los resultados reales.

# CONCLUSIÓN

Puesto que el mundo está cada vez más interconectado y los negocios son más complejos y dinámicos, el trabajo tiene que estar cada vez más lleno de aprendizaje.

Ya no basta tener a una persona aprendiendo para la organización. Ya no es posible “resolver” desde arriba, y hacer que los demás sigan las órdenes del “gran estratega”.

Las organizaciones que realmente destacarán en el futuro, serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización (sea cual sea su nivel), y su capacidad para aprender.

Peter Senge

# Bibliografía

- Álvarez, José Luis (2009). Manual de Proyectos de Desarrollo bajo el enfoque de gestión orientada a resultados.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe / Roberto García López, Mauricio García Moreno. Washington.
- Department of International Development (2011). How to note: Guidance on using revisited Logical Framework. England.
- Department of International Development (2011b). How to note: Writing a business case. England.
- European Commission (2004). Project cycle management guidelines. Brussels. Disponible en internet en [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm)
- European Commission. (2005). ECHO Manual: Project Management Cycle. Brussels.
- UNDP. (2007). Evaluation of results-based management in UNDP. USA
- Quesada, G. (2006). Metodología Integrada de PMI (Project Management Institute) y el PCM (Project Cycle Management) en la Dirección de Proyectos de Asistencia Humanitaria. UCI. San José.
- Sweden International Development Agency (2005). The use and abuse of the logical framework approach.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2011). El método de programación, gestión y supervisión basados en los resultados (GBR) y su aplicación UNESCO: Principios rectores. París.
- World Bank (s.f). Th logframe handbook. Washington.