2008 – Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados

Preparada por la División de Gestión del Rendimiento, Dirección General de Políticas Estratégicas y del Rendimiento, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional

1. Objetivos

- reiterar la importancia de los principios básicos de la gestión por resultados (GPR) para la ACDI;
- ajustar el contexto para la Declaración de Política de la GPR en respuesta a la evolución de los entornos nacional e internacional desde 1996; y
- alinear mejor la terminología de la GPR utilizada en la ACDI con la de la Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá y las normas internacionales.

2. Declaración de política

La GPR es un elemento integral de la filosofía y práctica de gestión de la Agencia. La ACDI centra sus esfuerzos en la consecución de resultados a fin de asegurar que utiliza prácticas de gestión que permitan optimizar el rendimiento y la utilización prudente de sus recursos humanos y financieros. La ACDI rendirá cuenta de sus resultados a fin de informar al Parlamento y los canadienses sobre sus logros en el ámbito del desarrollo.

3. Contexto

La ACDI aplica la gestión por resultados en materia de desarrollo desde hace más de treinta años. En los últimos años, esta búsqueda de resultados de desarrollo se ha visto intensificada y acelerada por una serie de iniciativas importantes internacionales, de la ACDI y del Gobierno de Canadá, entre las que destacan:

- El logro de un consenso importante sobre los resultados de desarrollo clave fruto de cuarenta años de experiencia colectiva que culminó con la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- La Declaración de París de 2005 es un acuerdo internacional que hace hincapié en la apropiación del país socio, así como la mutua responsabilidad, y se propone incrementar los esfuerzos en materia de armonización, alineación y gestión de la ayuda orientada a los resultados con un conjunto de indicadores medibles.

- En relación directa con el Marco de Responsabilización de Gestión, la Secretaría del Consejo del Tesoro publicó su política sobre la Estructura de Gestión, Recursos y Resultados (EGRR) en abril de 2005 para mejorar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Gobierno de Canadá. En 2007, la EGRR introdujo Marcos de Medición del Rendimiento obligatorios, que se aplican a la ACDI a nivel de los programas.
- En 2006, el Gobierno de Canadá introdujo la *Ley federal sobre la responsabilidad*, que estipula medidas específicas para ayudar a mejorar la responsabilización e incrementar la transparencia y supervisión en las operaciones gubernamentales.
- Los presupuestos de 2007 y 2008 pusieron de relieve la importancia de obtener y demostrar mejores resultados de desarrollo (incluido el programa de eficacia de la ayuda).
- La ACDI puso en marcha la Iniciativa de Transformación Centrada en los Resultados en junio de 2007 a fin de situar a la Agencia como uno de los organismos de desarrollo más eficaces y responsables del mundo. La iniciativa tiene por objeto mejorar la orientación, eficiencia y responsabilización de los esfuerzos internacionales de Canadá en el ámbito de la ayuda al desarrollo.

4. Ámbito de aplicación

Esta política de GPR es el cimiento en que se basa la Agencia para planificar, implementar, supervisar y evaluar programas y proyectos institucionales sólidos, así como para rendir cuentas tanto al Parlamento y el público canadiense como a escala internacional sobre sus logros en materia de desarrollo.

5. Principios

Responsabilización
La ACDI creará un entorno de trabajo en el que la responsabilización incluya cumplir con los resultados previstos y asegurará que se incorpore la GPR en los Acuerdos de Gestión del Rendimiento de sus ejecutivos. La ACDI fomentará la responsabilización en sus actividades mediante mecanismos de programación, incluidos los que dan participación a socios nacionales e internacionales. La ACDI reconoce que contribuye a los esfuerzos de otros y, por consiguiente, comparte la responsabilidad con sus socios de países en desarrollo y con el resto de la comunidad mundial de desarrollo respecto al logro de los resultados de desarrollo y progresos relativos a los ODM, así como al cumplimiento de otros compromisos internacionales.

Simplicidad

El enfoque de GPR aplicado por la ACDI será fácil de entender para su personal y partes interesadas.

Implementación realista
La ACDI implementará la GPR de forma iterativa, perfeccionando los enfoques basándose en las enseñanzas adquiridas con la experiencia y adaptándolos de forma realista a las circunstancias (incluidas las actividades de desarrollo de capacidades necesarias en socios de países en desarrollo). La ACDI apoyará a su personal en la implementación de la GPR facilitándoles directrices y capacitación adecuadas, que serán actualizadas periódicamente para integrar las lecciones aprendidas.

Aplicación amplia
La ACDI identificará los resultados previstos, indicadores de desempeño (cualitativos y cuantitativos), bases de referencia y metas para sus programas y proyectos. Elaborará un medio eficaz en función del costo para supervisar y medir los resultados, y aprender de las mejores prácticas de la comunidad internacional.

Cooperación
La ACDI determinará, en colaboración con sus socios, sus respectivos papeles y responsabilidades. La ACDI compartirá la responsabilidad por el logro de los resultados a nivel de los programas y proyectos con sus socios en Canadá y en los países en desarrollo. La ACDI cooperará con sus socios para asegurar que todos entiendan de la misma manera los principios y terminología de la GPR.

Transparencia
La implementación de la GPR de la ACDI permitirá mejorar la presentación de informes al Parlamento, el público canadiense, los países socios y la comunidad internacional de donantes sobre los resultados de desarrollo identificados con mayor claridad.

6. Definiciones

6.1 ¿Qué es la gestión por resultados?

La GPR es un enfoque de gestión en términos de ciclo de vida que integra estrategia, recursos humanos y materiales, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. La GPR es un elemento fundamental para que la alta dirección de la ACDI ejerza una buena gestión de conformidad con las normas de rendimiento y responsabilización que se aplican en todo el gobierno. El enfoque hace hincapié en el logro de resultados, la implementación de mecanismos de medición de desempeño, el aprendizaje, la adaptación y la presentación de informes sobre el desempeño. La GPR significa:

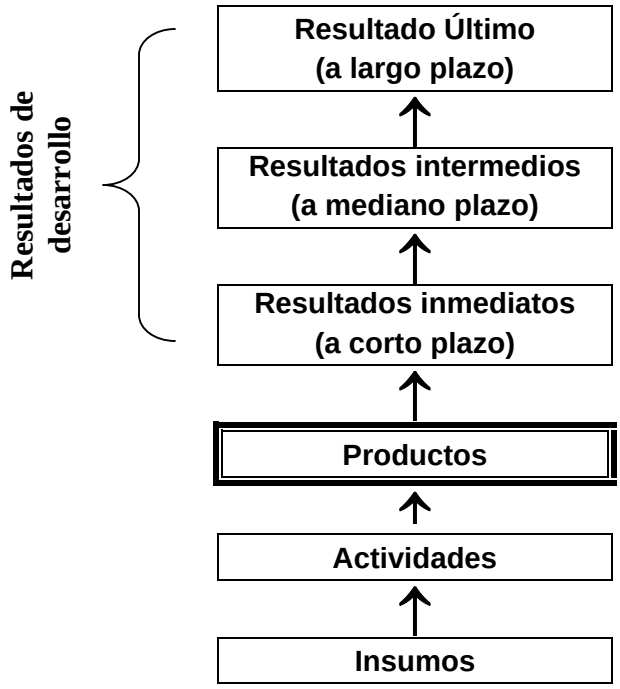
- definir resultados previstos realistas basados en análisis adecuados;

- identificar de forma clara los beneficiarios de los programas y diseñar los programas para responder a sus necesidades;
- hacer un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los resultados y de los recursos consumidos mediante indicadores adecuados;
- identificar y gestionar los riesgos teniendo presente al mismo tiempo los resultados previstos y los recursos necesarios;
- aumentar los conocimientos gracias a las lecciones aprendidas e integrarlos en la toma de decisiones; e
- informar sobre los resultados logrados y los recursos utilizados.

6.2 Terminología común de la gestión por resultados

Cadena de resultados (modelo lógico): Una representación de las relaciones causales o lógicas entre los insumos, actividades, productos y efectos de una política, programa o iniciativa determinada.

Componentes de la cadena de resultados



Resultado: Un cambio de estado que se puede describir o medir, producido por una relación de causa y efecto. Los resultados pueden ser inmediatos, intermedios o últimos.

Resultados de desarrollo: Reflejan los cambios reales en el estado de desarrollo humano que son atribuibles, por lo menos en parte, a una actividad de la ACDI.

Insumos: Los recursos financieros, humanos, materiales y de información utilizados para generar productos mediante actividades y lograr resultados.

Actividades: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan insumos para generar productos.

Productos: Productos o servicios directos resultantes de las actividades de una organización, política, programa o iniciativa.

Resultado inmediato (a corto plazo): Un cambio que se puede atribuir directamente a los productos de una organización, política, programa o iniciativa.

En lo que respecta al marco temporal y nivel, se trata de resultados que se producen a corto plazo y por lo general consisten en un aumento del grado de concientización/competencias en un sector, o acceso a un servicio por los beneficiarios.

Resultado intermedio (a mediano plazo): Se trata de un cambio que se prevé ocurrirá lógicamente una vez que se hayan logrado uno o más resultados inmediatos. En lo que respecta al marco temporal y nivel, se trata de resultados que se producen a mediano plazo, por lo general se logran al final de un proyecto/programa y suelen darse a nivel de un cambio de comportamiento o práctica entre los beneficiarios.

Resultado Último (a largo plazo): Se trata del cambio producido a nivel más alto que puede atribuirse razonablemente de forma causal a una política, programa o iniciativa y es consecuencia de uno o más resultados intermedios. Un resultado último suele ser la razón de ser de una política, programa o iniciativa, y consiste en un cambio de estado sostenible entre los beneficiarios.

Referencias

Canada. Canadian International Development Agency. Results-Based Management Policy. Gatineau, 1996.

———. Canadian International Development Agency. Terms and Conditions for International Development Assistance. Gatineau, 2007.

———. Canadian International Development Agency. Business Process RoadMap Overview – Version 3.0. Gatineau, 2007.

———. *Federal Accountability Act*. Ottawa, 2006.

———. Treasury Board Secretariat. *Management, Resources and Results Structure Policy.* Ottawa, April 2005.

———. Treasury Board Secretariat. *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada.* Ottawa, 2000.

Mayne, J*. Best Practices in Results-Based Management: A Review of Experience – A Report for the United Nations Secretariat.* Nueva York, 2007.

Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo – Apropiación, Armonización, Alineación, Resultados y Mutua Responsabilidad. París, 2005.

Sitio web de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU:

www.un.org/millenniumgoals/background.html