

PRINCIPIOS RECTORES DEL CAD DE LA OCDE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Hoy más que nunca se apela a los agentes del desarrollo a unir fuerzas y maximizar el impacto de las intervenciones individuales y colectivas a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los Principios Rectores de la Gestión para Resultados de Desarrollo Sostenible (GpRDS) ayudan a las organizaciones de desarrollo a gestionar los complejos desafíos en materia de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria, con miras a lograr sus resultados previstos y respaldar el desarrollo sostenible con eficacia. Los Principios Rectores establecen una renovada serie de prácticas de gestión basada en resultados para la cooperación al desarrollo, que se sustenta en los principios de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) avalados por las agencias de desarrollo en la Mesa Redonda Internacional sobre Resultados de Marrakech de 2004. Estos nuevos principios reflejan el contexto cambiante al que se enfrenta la cooperación al desarrollo y el creciente conjunto de actores implicados, y ayudan a las organizaciones a superar los desafíos que vienen enfrentando frecuentemente en su trabajo.

Los Principios Rectores de la Gestión para Resultados de Desarrollo Sostenible reflejan una aspiración y deben usarse como punto de referencia. Ofrecen orientaciones para que las organizaciones de desarrollo establezcan, o perfeccionen, enfoques de gestión basada en los resultados que se adecúen al contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Los Principios Rectores también contribuirán a favorecer el cambio institucional y a promover una cultura de resultados. Si bien brindan un marco aplicable por todas las organizaciones de desarrollo, públicas y privadas, a todos los niveles y en distintos contextos de intervención, la aplicación práctica de los Principios Rectores debe interpretarse en el contexto de cada organización y adaptarse en función del mandato y la complejidad organizativa de esta.

Siendo conscientes de que el desarrollo es una empresa compleja, se espera que, mediante la aplicación de estos principios, las organizaciones de desarrollo puedan realizar una mejor contribución a los resultados de desarrollo sostenible, a la mejora de la eficiencia y eficacia en la recopilación y uso de datos con fines de gestión y

aprendizaje, además de en la rendición de cuentas y la comunicación. Igualmente se espera que la aplicación de los principios de lugar a sistemas de resultados más eficientes y armonizados, lo que a su vez favorecerá enfoques más colaborativos. Como resultado, las organizaciones de desarrollo maximizarán los efectos de sus intervenciones individuales y colectivas en materia de desarrollo sostenible, lo que beneficiará a todas las comunidades en los países asociados, incluyendo aquellos grupos que se han quedado atrás.

Los seis Principios Rectores se basan en los principios de GpRD e incorporan otros principios adoptados desde 2004; entre otros, los principios para la cooperación eficaz para el desarrollo acordados en Busan en 2011. Los tres primeros Principios Rectores marcan el rumbo, mientras que los otros tres se centran en la estructura organizativa de la GpRDS. Los principios están estrechamente interrelacionados entre ellos, y cada principio debe entenderse y aplicarse en relación con los demás.

Los Principios Rectores van acompañados de una breve descripción de sus principales elementos, como explicación y para facilitar su aplicación. En breve se elaborará una guía orientativa con más información sobre la aplicación de los principios a escala de organización, cartera de proyectos, temas, países, programas y proyectos de las instituciones, así como a nivel nacional. En esta guía se aclararán conceptos, se identificarán interdependencias y se incluirá un conjunto de buenas prácticas. Se mostrarán los distintos instrumentos y estrategias que los países, las agencias de desarrollo y los actores privados pueden utilizar. Junto con los principios, la guía orientativa constituirá un manual para profesionales de la gestión basada en los resultados en el ámbito de la cooperación para el desarrollo.

La Comunidad de Resultados del CAD de la OCDE compartirá de manera periódica prácticas relativas a la aplicación de los Principios Rectores. Los Principios Rectores serán objeto de una evaluación independiente a mediano plazo para analizar de qué manera se interpretan y utilizan, y con qué resultados.

PRINCIPIO 1. Apoyar los objetivos de desarrollo sostenible y el cambio deseado

PRINCIPIO 2. Adaptarse al contexto

PRINCIPIO 3. Mejorar la apropiación por parte de los países, la rendición de cuentas mutua y la transparencia

PRINCIPIO 4. Maximizar el uso de información sobre resultados con fines de aprendizaje y toma de decisiones

PRINCIPIO 5. Formentar una cultura de resultados y aprendizaje

PRINCIPIO 6. Desarrollar un sistema de resultados gestionable y fiable

PRINCIPIO 1. APOYAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EL CAMBIO DESEADO

Los enfoques de Gestión para Resultados de Desarrollo Sostenible (GpRDS) deben maximizar el impacto de los esfuerzos destinados a lograr un desarrollo sostenible desde el punto de vista social, económico y medioambiental; sin dejar a nadie atrás.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- La GpRDS contribuye a la consecución de resultados de desarrollo sostenible. El sistema de resultados está intrínsecamente vinculado al objetivo último de la política de desarrollo y a las contribuciones para alcanzar las metas de desarrollo nacionales o globales acordadas, en particular la Agenda 2030, que incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la promesa de no dejar a nadie atrás, así como el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático.
- Las organizaciones de desarrollo se fijan unos resultados previstos claros y que se cuantificarán mediante indicadores alineados con los ODS; también diseñan y aplican con flexibilidad metodologías sólidas a escala de la organización, cartera de proyectos, países, sectores, programas y proyectos para lograr esos resultados.
- Las organizaciones de desarrollo incorporan la gestión basada en resultados a todos los aspectos de la gestión y de la toma de decisiones en conexión con, entre otros aspectos, con la gestión estratégica, los procesos de gestión operacional y del cambio, las alianzas y la gestión del desempeño y del conocimiento. Conscientes de la naturaleza compleja y evolutiva del desarrollo, estas organizaciones promueven la adaptabilidad y hacen hincapié en el aprendizaje.
- Cuando procede, las organizaciones de desarrollo promueven enfoques coherentes, intersectoriales e interdisciplinarios y los incorporan a los sistemas de monitoreo, aprendizaje y notificación de resultados, en consonancia con el enfoque integrado de los ODS.

PRINCIPIO 2. ADAPTARSE AL CONTEXTO

Los sistemas, métodos y enfoques de GpRDS deben ser flexibles para permitir su adaptación a la diversidad de contextos operacionales, modalidades de apoyo y tipos de asociaciones.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- Conscientes de que el desarrollo es una empresa compleja en la que intervienen muchos actores distintos y donde se hace frente a situaciones de volatilidad e incertidumbre, las organizaciones de desarrollo adaptan su enfoque a las distintas asociaciones y modalidades de apoyo, así como al contexto de cada país socio y a los procesos locales de cambio. Estas organizaciones también deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a situaciones en rápida evolución.

- Las organizaciones de desarrollo tratan de alcanzar un equilibrio entre el cumplimiento de los requisitos internos y empoderar a los actores sobre el terreno. Los responsables de la gestión tienen autoridad y flexibilidad para adaptar el enfoque de gestión en función del tipo de colaboración y del contexto local.
- Las organizaciones de desarrollo se centran en lograr resultados a largo plazo, no solo en metas a cortoplacistas. Dependiendo de las circunstancias, los responsables de la gestión ajustan las metas y reorganizan los recursos según sea necesario, a fin de alcanzar los resultados deseados. Para ello se requiere un conocimiento adecuado de las dinámicas locales con resultados bien claros, así como productos que se puedan ajustar a fin de alcanzarlos. Se considerarán enfoques iterativos (mejor que lineales) en la gestión de la complejidad del entorno de los proyectos. Los procesos se documentan para monitorear el progreso y facilitar el aprendizaje.

PRINCIPIO 3. MEJORAR LA APROPIACIÓN POR PARTE DE LOS PAÍSES, LA RENDICIÓN DE CUENTAS MUTUA Y LA TRANSPARENCIA

Los enfoques de GpRDS deben fomentar la eficacia en el desarrollo mediante el fortalecimiento y el uso de los sistemas de planificación estratégica, monitoreo y estadísticas de los países asociados, así como promover participativos que mejoren la apropiación por parte de los países, la rendición de cuentas mutua y la transparencia.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- En los países asociados, las organizaciones de desarrollo alinean sus marcos de indicadores con los marcos de resultados de dichos países, dando prioridad a los indicadores nacionales alineados con los ODS. Sincronizan sus ciclos de planificación con los ciclos de los países asociados y armonizan sus marcos de resultados respectivos a fin de minimizar costos y evitar duplicidades.
- Las organizaciones de desarrollo refuerzan y maximizan el uso de los sistemas de monitoreo y estadística de los países asociados, mejorando su capacidad nacional para planificar y elaborar marcos de resultados, así como para generar y analizar datos, incluyendo datos desglosados que reflejen los resultados relativos a poblaciones que se han quedado atrás.
- Se valoran la confianza y el aprendizaje mutuo entre socios en el país y a nivel subnacional. Se promueven el diálogo entre socios y los enfoques participativos que favorezcan el liderazgo local en la resolución de problemas. Se intenta lograr una amplia participación —ayudando en el fortalecimiento de capacidades que sea necesario— para el análisis de problemas, el diseño, la planificación, el monitoreo, la evaluación y el uso de los resultados, a fin de fomentar una apropiación amplia y asegurar la sostenibilidad.
- Las organizaciones de desarrollo fomentan la mutua rendición de cuentas cuando participan en asociaciones, con una visión clara del objetivo común y de la contribución de cada una de las partes a la consecución de resultados compartidos y al reparto de riesgos, y además evalúan, de manera periódica, la eficacia de dicha asociación.
- Las organizaciones de desarrollo promueven la transparencia, compartiendo sus marcos de resultados y velando para que todos los interesados y el público en general tengan acceso a información y datos sobre los resultados, inclusive grupos destinatarios específicos mediante un lenguaje que les sea comprensible y los canales de comunicación adecuados.

PRINCIPIO 4. MAXIMIZAR EL USO DE INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS CON FINES DE APRENDIZAJE Y TOMA DE DECISIONES

Además de para la comunicación y rendición de cuentas, la información sobre los resultados se usa de forma sistemática con fines de aprendizaje y para la toma de decisiones a fin de mejorar la ejecución y maximizar el impacto.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- La información sobre los resultados, que incluye evidencia y datos cuantitativos y cualitativos procedentes del monitoreo y evaluación, se utiliza con fines de aprendizaje y toma de decisiones a todos los niveles (desde el nivel de organización al de proyecto), además de con fines comunicativos y rendición de cuentas.

- Se clarifica el fin y modo en que se usará la información sobre resultados. Incluyendo en particular la forma en que los responsables de la gestión, el personal y los socios utilizan los datos para la:
 - Gestión estratégica y aprendizaje:
 - » Gestionar el programa de cooperación para el desarrollo y asignar de manera estratégica los recursos a fin de mejorar su eficacia e impacto.
 - » Adaptar la ejecución de un programa a la evolución de las circunstancias.
 - » Aprender qué funciona y no funciona a nivel de proyectos individuales, de la cartera de proyectos y de las políticas, e introducir los cambios necesarios.
 - Comunicación: informar sobre el programa a distintos niveles y a públicos diversos, a escala nacional y de país asociado, para concienciar y fomentar la confianza del público en la cooperación para el desarrollo, así como para movilizar a los ciudadanos hacia acciones de apoyo a los ODS.
 - Presentación de información y rendición de cuentas: proporcionar evidencia sobre los resultados a nivel doméstico y en los países socios, incluyendo sobre qué se ha aprendido y sobre los retos del programa.
- Tanto si las intervenciones tienen éxito o no, las organizaciones y sus socios utilizan la información sobre los resultados para fomentar el aprendizaje y promover una toma de decisiones constructiva y proactiva sobre la gestión.

PRINCIPIO 5. FOMENTAR UNA CULTURA DE RESULTADOS Y APRENDIZAJE

Mediante un liderazgo continuo, debe promoverse y mantenerse una cultura de resultados, con el apoyo de guías, capacitación e instrumentos adecuados, así como con incentivos apropiados.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- La gerencia realiza una comunicación amplia del propósito y la motivación que impulsan la gestión basada en resultados. Utiliza de forma efectiva la información sobre resultados para la gestión de programas a nivel de organizacional así como a nivel político, a fin de influir estratégicamente en las políticas.
- La gerencia promueve una cultura de resultados y de aprendizaje en el seno de la organización de desarrollo y con los socios, y respalda esta cultura con orientaciones e instrumentos adecuados de gestión para resultados de desarrollo sostenible. Asigna los recursos adecuados para apoyar la ejecución eficaz del enfoque de resultados.
- Promover una cultura de resultados y aprendizaje de la organización requiere también un proceso sólido y coherente de gestión del cambio, que se centre en reforzar la capacidad de los sistemas tanto de las entidades de la cooperación como de sus socios; que genere un espacio adecuado para el análisis de la información sobre los resultados y para el aprendizaje entre pares, acerca tanto de los casos de éxito como de los fracasos; y que ofrezca incentivos a medida para el diseño de marcos de resultados, la recopilación de datos, el reporte sobre resultados tanto positivos como negativos y el uso adecuado de la información sobre los resultados para adaptar y mejorar las intervenciones programáticas.
- Se valora la experimentación prudente orientada a que favorezca la innovación como forma de impulsar mejores resultados.

PRINCIPIO 6. DESARROLLAR UN SISTEMA DE RESULTADOS GESTIONABLE Y FIABLE

Además de proporcionar información creíble sobre los resultados, que pueda ser utilizada por todos los socios, los marcos de resultados y los sistemas de monitoreo y de notificación de resultados necesitan adecuarse a las necesidades y capacidades de cada organización.

ELEMENTOS PRINCIPALES

- La gestión de los resultados se consolida de manera clara, alcanzando un equilibrio entre la simplicidad y la utilidad. El sistema se centra en indicadores de resultados clave, con un uso especificado para todos los datos recopilados y que favorece una comunicación eficaz entre los interesados, al mismo tiempo que se minimiza la carga de generación y notificación de resultados.
- Se establecen sistemas de monitoreo y evaluación que generan evidencia, cuantitativa y cualitativa, que goce de credibilidad y sea adecuada a las necesidades y capacidades de la organización de desarrollo y sus socios. Unos mecanismos adecuados de retroalimentación de información, tanto para los responsables de la toma de decisiones como para el personal operativo y sus socios, contribuyen a asegurar que la evidencia se utiliza en el nivel adecuado a fin de mejorar la ejecución, aprender y dar forma a las estrategias y a la toma de decisiones.
- Los sistemas de información apoyan la recopilación, la agregación, el análisis y el intercambio de información sobre los resultados. Los sistemas se digitalizan cuando sea adecuado, y la confidencialidad de los datos se protege mediante protocolos claros. Se debe coordinar el desarrollo de los sistemas de gestión de datos a fin de garantizar la interconectividad entre dichos sistemas. Al mismo tiempo, se presta la debida atención a la recopilación y el procesamiento de información cualitativa sobre los resultados.
- Lograr un sistema gestionable, fiable y adaptable es un esfuerzo continuo, que requiere el desarrollo constante de capacidades a todos los niveles. El sistema se revisa regularmente, incluyendo entre otros lo relativo a la calidad y uso de la información de resultados que se genera, a fin de mejorar dicho sistema de manera gradual y lograr que siga siendo de uso fácil, adecuado a los fines que persigue y eficiente.