



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas
para los Asentamientos Humanos
Primer período de sesiones de 2020**

Nairobi, 31 de marzo a 2 de abril de 2020

Tema 5 c) ii) del programa provisional*

**Informes sobre la ejecución de los planes estratégicos
de ONU-Hábitat: ejecución del plan estratégico para
el período 2020-2023: política de gestión basada en
los resultados**

**Progresos realizados en la ejecución del plan estratégico para
el período 2020-2023: proyecto de política de gestión basada
en los resultados**

Informe de la Directora Ejecutiva

I. Introducción

1. La política de gestión basada en los resultados proporciona orientación acerca del propósito, la base, el contexto, el alcance, los principios y las funciones y responsabilidades en la incorporación de la gestión basada en los resultados en toda la organización. La política se aplica a todo el personal del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) en la sede y en otras oficinas.
2. La política ofrece una orientación estratégica de carácter general para aplicar la gestión basada en los resultados, institucionalizarla e instaurar una cultura institucional de resultados. Sienta las bases de los servicios estratégicos, programáticos y de asesoramiento, la planificación de proyectos, la aplicación, el seguimiento del desempeño, la presentación de informes y el aprendizaje, y sirve de fundamento para la presentación de informes de ejecución a los Estados miembros, los donantes, los asociados, los beneficiarios y otros interesados. Se complementa con el manual de gestión basada en los resultados de ONU-Hábitat¹, la política de evaluación y la política de gestión basada en los proyectos, que abarcan otros elementos fundamentales de la gestión basada en los resultados.
3. Centrar la atención en la gestión basada en los resultados tiene por objeto mejorar la eficacia de la gestión y la rendición de cuentas mediante la definición de logros previstos realistas (resultados y efectos)², objetivos e indicadores de ejecución claros, integrando al mismo tiempo las enseñanzas extraídas en las decisiones de gestión y la presentación de informes de ejecución. Además, centrar la atención en la gestión basada en los resultados contribuye a generar mayores efectos sociales, económicos y ambientales, que repercuten en el bienestar y la calidad de vida de las personas.

* HSP/EB.2020/1.

¹ Disponible en <https://unhabitat.org/results-based-management-handbook>.

² En todo el texto de la política, el término “resultados” se refiere a los resultados en materia de desarrollo, o a los efectos.

II. Propósito

4. La política:
 - a) Reafirma el compromiso de ONU-Hábitat con la gestión basada en los resultados como estrategia de gestión para lograr y demostrar los resultados;
 - b) Confirma que la gestión basada en los resultados es la base de la gestión estratégica, de programas y de proyectos en todo ONU-Hábitat, que incluye la ejecución del programa de trabajo y el presupuesto, así como del plan estratégico;
 - c) Está en consonancia con la reforma de las Naciones Unidas y es un instrumento importante para potenciar al máximo la eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas de los programas, en particular en el contexto de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Los principios, metodologías e instrumentos de gestión basada en los resultados se utilizan para mejorar el logro de resultados estratégicos, de programas y de proyectos, fortalecer los procesos de adopción de decisiones en materia de gestión, mejorar el desempeño e identificar oportunidades de aprendizaje;
 - d) Fortalece la aplicación de la gestión basada en los resultados en el ciclo de gestión de proyectos/programas (formulación, examen, aprobación, ejecución, supervisión y seguimiento y evaluación);
 - e) Proporciona el marco institucional para la elaboración y aplicación de instrumentos de gestión basada en los resultados, incluido el manual que orienta la institucionalización de la gestión basada en los resultados en ONU-Hábitat;
 - f) Establece la conexión entre la gestión basada en los resultados y la gestión de los conocimientos.

III. Base y contexto

5. El plan estratégico de ONU-Hábitat para el período 2020-2023 reposiciona a la organización como centro de excelencia e innovación que impulsa los debates políticos, genera conocimientos especializados y de vanguardia y establece normas, prácticas, principios y estándares técnicos de desarrollo urbano sostenible.
6. Además, el plan estratégico traslada la orientación estratégica de los procesos a los resultados y los efectos y, por consiguiente, da nuevos bríos al programa de gestión basada en los resultados de ONU-Hábitat.
7. ONU-Hábitat viene aplicando la presupuestación basada en los resultados desde 2000, como ha quedado reflejado en sus prácticas de planificación, seguimiento, presentación de informes y evaluación de programas, de conformidad con el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (ST/SGB/2000/8 y ST/SGB/2016/6).
8. Esta política reafirma el empeño de ONU-Hábitat en institucionalizar plenamente la gestión basada en los resultados como marco de gestión de la organización, de conformidad con la resolución 62/208 de la Asamblea General, de 19 de diciembre de 2007, relativa a la aplicación de la gestión basada en los resultados en los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas.
9. El Consejo de Administración de ONU-Hábitat también ha hecho un llamamiento por la aplicación de la gestión basada en los resultados. En el párrafo 10 de su resolución 21/2, de abril de 2007, relativa al plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013, el Consejo de Administración solicitó a la Dirección Ejecutiva que, *“sea cual fuere la cuantía de los fondos recibidos, otorgue prioridad inmediata a las reformas institucionales propuestas, lo que incluye seguir aplicando la gestión basada en los resultados, sistemas robustos de gestión de los conocimientos y los ajustes institucionales necesarios, a efectos de una mejor concertación de la organización con el plan estratégico e institucional de mediano plazo, en consonancia con el proceso más amplio de reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas”*. En el párrafo 10 de la resolución 25/3, de abril de 2015, el Consejo de Administración solicitó a la Dirección Ejecutiva *“que siga fortaleciendo la aplicación de la gestión basada en los resultados en los programas, proyectos, políticas y actividades del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y que asigne recursos suficientes en consecuencia”*.

10. Más recientemente, la Asamblea de ONU-Hábitat, en el párrafo 3 c) de su resolución 1/1, de 31 de mayo de 2019, solicitó a la Directora Ejecutiva que *“siga fortaleciendo la aplicación de la gestión basada en los resultados en todos los programas, proyectos, políticas y actividades de ONU-Hábitat y que, en consulta con la Junta Ejecutiva, elabore una política de gestión basada en los resultados”*.

11. Además de atender a los mandatos de la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Asamblea de ONU-Hábitat, la política de gestión basada en los resultados se ha elaborado en respuesta a:

a) El consenso internacional en torno al logro de resultados de desarrollo fundamentales, sobre todo en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Decenio de Acción del Secretario General, que subraya la importancia de alcanzar resultados para un cambio transformador y no dejar a nadie atrás;

b) La Mesa Redonda Internacional sobre Gestión Orientada a Resultados en Materia de Desarrollo (celebrada en Washington en 2002, en Marrakech (Marruecos) en 2004 y en Hanoi en 2007), en la que los participantes reclamaron que se adoptasen medidas más enérgicas para mejorar el número y la calidad de los resultados en materia de desarrollo alcanzados con fondos públicos propios de los países y con la ayuda internacional;

c) El Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, en particular su segunda edición, celebrada en París en 2005, en la que se hizo hincapié en la implicación de los países asociados, la rendición de cuentas mutua y la necesidad de redoblar los esfuerzos para armonizar, alinear, medir con indicadores y realizar una gestión de la ayuda orientada a los resultados;

d) El informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas de 31 de diciembre de 2013, en el que la Junta solicitó a ONU-Hábitat que ultimase su política de gestión basada en los resultados y elaborase un manual de aplicación.

12. La incorporación (transferencia) de la gestión basada en los resultados en ONU-Hábitat ha avanzado de manera progresiva desde 2008³. En general, la aplicación de la gestión basada en los resultados ha tenido un éxito solo parcial y sigue siendo en gran medida incompleta. Algunos componentes fundamentales, como un sistema de supervisión sistemática y la presupuestación orientada a los resultados, se encuentran todavía en las primeras etapas del proceso de transferencia. La gestión basada en los resultados ha afrontado varios obstáculos relacionados con la falta de compatibilidad y congruencia con las prioridades del conjunto de la organización, así como con la falta de recursos humanos. Al no ser sino una pieza del sistema más amplio de gestión institucional, requiere el apoyo de este para implantarse de manera satisfactoria y perdurar.

13. La gestión basada en los resultados requiere tiempo y atención. Sin aceptación y el tiempo suficiente, los cambios propuestos terminarán como un adorno, sin profundidad ni coherencia. Aunque el personal se ciñese a los nuevos sistemas, los sistemas no modificarán sus modelos mentales. Por lo tanto, una transferencia satisfactoria de la gestión basada en los resultados requiere un cambio fundamental que va más allá del ajuste del status quo; exige cambiar la manera en que la organización percibe, piensa y se conduce como un todo. Se trata de cambiar los supuestos, las filosofías y los valores de ONU-Hábitat. La incorporación eficaz de la gestión basada en los resultados dependerá, por ejemplo, de la capacidad de los funcionarios a título individual de pensar voluntariamente de manera orientada a la obtención los resultados.

IV. Alcance y definiciones

14. La presente política de gestión basada en los resultados abarca la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación racionales y estratégicos de programas y proyectos, así como la presentación de informes por ONU-Hábitat a los Estados miembros, los donantes, los asociados y otros interesados sobre sus logros en materia de cambio y efectos transformadores.

³ El plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013 fue el primer plan estratégico orientado a los resultados.

A. Gestión basada en los resultados

15. La gestión basada en los resultados es un enfoque amplio de gestión cuyo eje principal es la consecución de resultados. En su informe sobre la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna define la gestión basada en los resultados como una “estrategia de gestión mediante la cual la Secretaría vela por que los procesos, productos y servicios contribuyan a alcanzar objetivos y logros previstos claramente establecidos. Se centra en la obtención de resultados, la mejora del desempeño, la integración de la experiencia adquirida en las decisiones de gestión, y el seguimiento y la presentación de informes de ejecución” (A/63/268).

16. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos define la gestión basada en los resultados como “estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, resultados y efectos”⁴.

17. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo define la gestión basada en los resultados como “una estrategia de gestión según la cual todos los agentes que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados velan por que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados esperados (productos, resultados y objetivos o efectos de nivel superior). Los agentes, a su vez, utilizan información y datos empíricos sobre resultados reales para fundamentar la adopción de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la rendición de cuentas y la presentación de informes”⁵.

18. En ONU-Hábitat, el enfoque de la gestión basada en los resultados desplaza el foco de atención de los insumos, las actividades y los procesos a los resultados y los efectos que son consecuencia directa o indirecta de una intervención. La gestión basada en los resultados también pone de relieve el uso de información sobre resultados para mejorar la adopción de decisiones. El enfoque de la gestión basada en los resultados exige a la gestión una reflexión constante sobre la medida en que la aplicación de las actividades y los productos conducirá al logro de los resultados deseados. Se trata de la eficacia de la aplicación. En consecuencia, la gestión debe hacer constantes ajustes a fin de garantizar que se hagan realidad los resultados previstos o deseados.

19. La gestión basada en los resultados no es una herramienta, sino una forma de pensar y una mentalidad. Es una manera de trabajar que trasciende los procesos, actividades, productos y servicios para centrarse en los beneficios sociales y económicos reales de los proyectos y programas a nivel de los beneficiarios. En ese sentido, la gestión basada en los resultados es un proceso de rendición de cuentas que pone a las personas en primer lugar. Está estrechamente relacionada con la pertinencia institucional y la necesidad de demostrar que un programa se adecua a su objetivo. La gestión basada en los resultados también es un sistema y, como todos los sistemas, sus componentes deben funcionar con armonía y cohesión para que sea eficaz.

⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, edición de 2010, pág. 34.

⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). “Manual de Gestión basada en Resultados. Una armonización de los conceptos y enfoques de gestión basada en los resultados para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país”, pág. 2

B. Resultados

20. Un resultado surge como consecuencia (deliberada o no, positiva o negativa) de una intervención de desarrollo o asistencia humanitaria, en relación con la utilización de productos o servicios proporcionados a las instituciones y comunidades destinatarias.

Figura 1
Cadena de resultados



V. Orientación normativa

21. La gestión basada en los resultados es esencial a la filosofía y la práctica de gestión de ONU-Hábitat, y fundamental para la ejecución de su plan estratégico. ONU-Hábitat se centra en los resultados para asegurarse de que sus prácticas de gestión optimizan la rentabilidad y el uso prudente de sus recursos humanos y financieros, al tiempo que transforman la vida en las ciudades y comunidades. El Programa se centra en resultados que reflejen su función catalizadora y coordinadora y la necesidad de forjar alianzas estratégicas para garantizar mejores resultados. ONU-Hábitat presentará informes sobre sus resultados para tener al corriente a los Estados miembros y otros interesados de sus avances en el logro de un cambio transformador a medida que aplica su plan estratégico en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

22. A fin de aplicar con eficacia la gestión basada en los resultados, ONU-Hábitat:

- Velará por que el plan estratégico cuatrienal y su marco de resultados y plan de medición del desempeño constituyan la base de la planificación, la vigilancia, la presentación de informes y la evaluación de programas y proyectos;
- Velará por que todas las actividades, procesos y productos contribuyan a los resultados deseados del plan estratégico y del programa de trabajo y el presupuesto aprobados;
- Pondrá en práctica la planificación (incluida la presupuestación), el seguimiento, la presentación de informes, la evaluación y el aprendizaje estratégicos y programáticos, de conformidad con los principios de la gestión basada en los resultados;
- Velará por que la planificación, el seguimiento, la presentación de informes, la evaluación y el aprendizaje estratégicos y programáticos tengan en cuenta la inclusión social y las dimensiones transversales (por ejemplo, el género, los derechos humanos, los niños, los jóvenes, las personas de edad y las personas con discapacidad);

- e) Planificará, aplicará y gestionará todas las iniciativas de conformidad con la política de gestión basada en proyectos y los requisitos de calidad en las fases de formulación y ejecución;
- f) Incorporará la gestión basada en los resultados en todos los sistemas, procesos, programas y proyectos operacionales y de gestión, velando por que las decisiones se basen en el análisis y la interpretación de la información disponible relativa a los resultados;
- g) Velará por que ONU-Hábitat llegue a convertirse en una organización en la que todos los directivos y funcionarios estén provistos de las aptitudes necesarias, y motivados para gestionar en pos de los resultados;
- h) Capacitará a todo el personal en los conceptos, metodologías e instrumentos de la gestión basada en los resultados;
- i) Velará por que el presupuesto y otros recursos sean suficientes para materializar los resultados previstos;
- j) Velará por el uso sistémico y coherente de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones temáticas y de programas y proyectos;
- k) Velará por que la experiencia adquirida y los conocimientos generados contribuyan a una mayor eficiencia y efectos.

A. Principios

1. Liderazgo orientado a los resultados para impulsar el programa de resultados de ONU-Hábitat

23. Una condición previa de primer orden para una gestión basada en los resultados eficaz es el compromiso de los dirigentes. Un liderazgo orientado a los resultados vela por la selección de objetivos y estrategias claros para el programa, exige información y documentación de los resultados y utiliza la información sobre la ejecución para la toma de decisiones. El liderazgo orientado a los resultados observa actitudes y comportamientos que son esenciales para el éxito de la organización. El más alto nivel político o de gestión debe apoyar la primacía del cambio o los resultados deseados mediante la exigencia de resultados e información relacionada con los mismos. A fin de desarrollar una cultura orientada a los resultados es fundamental capacitar a cuantos participan en la aplicación en el uso de instrumentos de gestión basada en los resultados, materiales de referencia e incentivos de fácil acceso.

24. Además, el liderazgo transformador a todos los niveles es esencial para lograr una gestión basada en los resultados eficaz, a cargo de líderes que guíen con el ejemplo y creen, fomenten y mantengan un entorno propicio para que otros lo sigan. Este principio incluye la necesidad de que los administradores de ONU-Hábitat ejerzan un liderazgo coherente en materia de gestión basada en los resultados, tengan la capacidad de hacerlo, pidan de manera habitual información sobre resultados y promuevan el uso de la información sobre resultados.

2. Incentivos para institucionalizar una cultura de resultados

25. La gestión orientada a los resultados representa una forma muy diferente de desarrollar actividades económicas. Los sistemas tradicionales recompensan la ejecución de actividades y procesos, en lugar del logro de resultados. Las investigaciones y la experiencia de las organizaciones y los países que cuentan con sistemas maduros de gestión basada en los resultados han demostrado que un sistema de incentivos es importante para el uso coherente de la gestión basada en los resultados y la implantación de una cultura de resultados. Las estructuras de incentivos y los sistemas de rendición de cuentas son importantes para motivar a la dirección y al personal a transformar una cultura tradicionalmente orientada al cumplimiento. Los sistemas de recompensa de la dirección, la contratación, el despido, los sistemas de gestión de los conocimientos y la información, las palabras y las acciones deben estar en consonancia con los principios de la gestión basada en los resultados y no pueden contradecirlos. Lo que se recompensa se hace. Con ese fin, se necesitan: a) sistemas de organización, incentivos y procedimientos que apoyen la gestión basada en los resultados; b) rendición de cuentas que preste apoyo al aprendizaje; c) un entorno propicio para el aprendizaje; y d) personal y directivos que tengan una capacidad adecuada en materia de gestión basada en los resultados.

3. Uso de la información sobre resultados para practicar el aprendizaje y la gestión adaptable

26. Aprender de la información sobre resultados y practicar una gestión adaptable que refleje lo que se ha aprendido constituyen otro elemento fundamental de la gestión basada en los resultados.

Este principio requiere actividades de aprendizaje estructuradas y la documentación de la experiencia aprendida, así como el uso de la información sobre resultados a fin de gestionar de manera adaptable a través del aprendizaje continuo.

4. Rendición de cuentas y funciones y responsabilidades claras

27. El compromiso con la gestión basada en los resultados exige que el personal y la administración sean considerados responsables de alcanzar niveles adecuados de resultados.

5. Asociación para los efectos

28. ONU-Hábitat creará las condiciones necesarias para lograr resultados en colaboración con sus asociados estratégicos. ONU-Hábitat trabajará con sus asociados para garantizar una definición común de los principios de la gestión basada en los resultados, determinar las funciones y responsabilidades respectivas y compartir la responsabilidad de lograr resultados a nivel estratégico, de programas y de proyectos.

6. Transparencia

29. La aplicación de la gestión basada en los resultados por ONU-Hábitat permitirá informar mejor a los Estados miembros y otros interesados sobre resultados de desarrollo definidos en términos más claros. Para que la información sobre la ejecución sea útil, debe ser válida y fiable. Si es sesgada o inexacta, simplemente no será aceptada o utilizada. La mera impresión de que la información pueda estar falsificada puede perjudicar la utilidad del sistema. Para garantizar la credibilidad de la información, es necesario que exista alguna forma de verificación o auditoría independiente y que se comuniquen los medios de verificación.

7. Carácter inclusivo/participación

30. La participación en un proceso de gestión basada en los resultados consiste en la implicación activa de las personas en las decisiones que les afectan. El objetivo de la participación es mejorar la calidad de las decisiones y asegurar que cuenten con el apoyo necesario para su aplicación. El apoyo solo puede lograrse promoviendo de manera activa la participación del personal y los interesados; las personas tienden a resistirse a un enfoque que se percibe como impuesto desde arriba. Cuando los funcionarios participan en la elaboración y aplicación de los resultados, sienten el proceso como propio y aprecian la pertinencia de la gestión basada en los resultados y sus sistemas, procesos e instrumentos conexos. Además, las dependencias orgánicas son más eficaces cuando trabajan en colaboración que de forma aislada. Se alienta la participación en la planificación conjunta anual, lo que también garantiza que los planes se examinen con el concurso de quienes tienen un interés en ellos, y eso a su vez asegura la implicación y el apoyo a las acciones. Además, el carácter inclusivo y la participación forman parte de la práctica de buena gobernanza consistente en valorar la diversidad, una actitud que refleja la creencia de que hay más de una manera de ver el mundo y que la labor será más provechosa si nos proponemos de manera consciente tener en cuenta la diversidad de opiniones, experiencias, aptitudes, capacidades y creencias de los afectados.

8. Recursos

31. Según la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, dar cuentas de los resultados es esencial en la transición a la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas, donde se considera “un instrumento de gestión que debería potenciar la responsabilidad... y la rendición de cuentas en la ejecución de los programas y presupuestos”⁶. Por consiguiente, el aprovechamiento de los recursos de una organización para lograr los resultados/objetivos deseados y la demostración del vínculo entre los recursos y los resultados son fundamentales para un sistema eficaz de gestión basada en los resultados. La mayoría de los sistemas de contabilidad no muestran la armonización de los recursos con los objetivos. La vinculación de los recursos con los objetivos permite evaluar el rendimiento de un programa en relación con los recursos aportados y mejora la rendición de cuentas.

32. Con objeto de evaluar la solidez de una cultura de resultados en ONU-Hábitat y la eficacia en el uso de los instrumentos y los marcos, cada uno de los principios presentados anteriormente contará con un conjunto de normas conexas que reflejen los elementos esenciales de la gestión basada en los

⁶ <https://www.unjiu.org/content/results-based-management>.

resultados. Esas normas se incorporarán a un marco de evaluación con una escala de cuatro puntos⁷ concebida para proporcionar una calificación del grado de cumplimiento de una norma específica de gestión basada en los resultados.

33. Además, ONU-Hábitat se servirá de un escáner de capacidad de gestión de resultados de desarrollo. Utilizado con anterioridad por ONU-Hábitat en 2010, un escáner de capacidad es un instrumento de autoevaluación para la creación de capacidad de gestión de resultados de desarrollo. Examina varias dimensiones de gestión basada en los resultados, a saber:

- a) Liderazgo;
- b) Planificación;
- c) Presupuestación;
- d) Seguimiento y presentación de informes;
- e) Evaluación;
- f) Estadísticas y datos empíricos;
- g) Rendición de cuentas.

B. Pilares de la gestión basada en los resultados

34. ONU-Hábitat fortalece la práctica de la gestión velando por que sus pilares de gestión basada en los resultados, que comprenden la planificación, el seguimiento y la evaluación, y el aprendizaje a nivel estratégico, de programas y de proyectos, se centren en los resultados, y por que la información sobre resultados procedente del seguimiento y la evaluación del plan estratégico, el programa de trabajo y los proyectos se utilice para facilitar un aprendizaje eficaz, la adopción de decisiones con base empírica, la planificación, la rendición de cuentas y la mejora del desempeño.

1. Planificación

35. La planificación en un sistema de gestión basada en los resultados es el proceso de: identificación de las metas u objetivos que deben alcanzarse; formulación de las estrategias para lograrlas; organización y creación de los medios necesarios; y establecimiento de marcos de medición del desempeño, así como la determinación de los recursos necesarios. La planificación sienta las bases de los procesos de aplicación, seguimiento, presentación de informes y evaluación, y dirige todas las etapas en la secuencia apropiada. Un principio básico de la planificación de los resultados es comenzar con el cambio deseado (efectos y resultados) y luego determinar los productos, actividades e insumos necesarios para lograrlos; en otras palabras, elaborar un marco de resultados. Ello implica un análisis exhaustivo del problema que hay que resolver, los cambios que se desean y las actividades e insumos necesarios para lograrlos.

2. Seguimiento y evaluación

36. El seguimiento en un sistema de gestión basada en los resultados es un proceso continuo o periódico que proporciona información de la ejecución relativa al camino recorrido, en un momento determinado, en pos del cambio o los resultados deseados. Supone la recopilación sistemática de datos sobre indicadores seleccionados a fin de medir el desempeño en relación con las metas e informar a la administración y a los principales interesados en una intervención de desarrollo en curso sobre los progresos realizados en la ejecución de un programa, el logro de los resultados/objetivos y el uso de los fondos asignados. El seguimiento se centra en la fidelidad de las relaciones de causa y efecto. El proceso de seguimiento indica si los productos son oportunos, adecuados y de la calidad deseada para lograr el cambio buscado, lo que permite hacer ajustes y compensaciones según sea necesario.

37. La evaluación en un sistema de gestión basada en los resultados es la evaluación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o finalizado, incluidos su diseño, ejecución y resultados. Se trata de determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, los efectos y la sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo. En un sistema de gestión basada en los resultados, la información de seguimiento por sí sola no proporciona una imagen exacta del desempeño. Las evaluaciones completan esa imagen al proporcionar la profundidad de análisis necesaria para explicar por qué se alcanzaron o no los objetivos. También facilitan la

⁷ Cumplió plenamente la norma de gestión basada en los resultados; cumplió parcialmente la norma de gestión basada en los resultados; cumplió mínimamente la norma de gestión basada en los resultados; y no cumplió la norma de gestión basada en los resultados.

información que los administradores necesitan para mejorar las operaciones. Una evaluación debería presentar información creíble y útil que haga posible la incorporación de la experiencia adquirida en los procesos de adopción de decisiones, tanto de los ejecutores como de los donantes. Lo que es más importante, las evaluaciones deberían ser capaces de señalar si se lograron los resultados y efectos deseados, y si no, por qué motivo. Deberían proporcionar información que el seguimiento no puede facilitar adecuadamente. La evaluación se centra en el logro de los resultados deseados.

38. La información de seguimiento y evaluación permite a ONU-Hábitat supervisar los progresos en el cumplimiento de su misión de deparar beneficios en materia de urbanización sostenible en sus esferas programáticas. Es más probable que los proyectos y programas de ONU-Hábitat aprovechen su función innovadora y catalizadora cuando se integran plenamente en la gestión basada en los resultados y cuando las actividades de gestión se basan en la información procedente del seguimiento y la evaluación sistemáticos. Ese proceso puede contribuir a fortalecer los principios esenciales de las operaciones y políticas de ONU-Hábitat, a saber, las asociaciones, la participación de los interesados locales y de otra índole y la identificación con los proyectos, programas y cuestiones. Con ese fin, ONU-Hábitat hará hincapié en la calidad del seguimiento y la evaluación y velará por la amplia difusión de las conclusiones.

3. Aprendizaje

39. El cambio es el resultado del aprendizaje. El aprendizaje es el proceso de adquisición de nuevos conocimientos, comportamientos, habilidades, valores y preferencias, o de modificación de los existentes. Así pues, el aprendizaje supone examinar la información sobre resultados y reflexionar sobre la misma a fin de mejorar los conocimientos, las aptitudes y la comprensión. El aprendizaje en un sistema de gestión basada en los resultados es un proceso continuo y de importancia fundamental que tiene lugar a lo largo del ciclo de planificación, aplicación, seguimiento y evaluación, todos los cuales contribuyen a la creación de conocimientos. El aprendizaje informa a la dirección y a la organización en cada etapa sobre lo que funciona bien y lo que requiere ajustes. Determina en gran medida la elaboración de estrategias, el diseño de programas y proyectos y la ejecución. Un sistema de vigilancia eficaz es fundamental para facilitar el aprendizaje y la rendición de cuentas, que son elementos esenciales de la gestión basada en los resultados.

Figura 2
Ciclo de la gestión basada en los resultados



VI. Funciones y responsabilidades

40. El personal directivo superior de ONU-Hábitat (la Directora Ejecutiva y la Directora Ejecutiva Adjunta) es responsable del logro de resultados por parte de la organización, mientras que otros directores y gerentes están a cargo de la gestión y el suministro de resultados. El papel del personal directivo superior en la institucionalización y aplicación de la gestión basada en los resultados es fundamental en ONU-Hábitat, ya que no solo aporta visión y dirección estratégica respecto de los objetivos y funciones principales de la organización, sino que también demuestra, mediante la actitud, el comportamiento y la práctica, el valor crucial y la necesidad de una cultura de resultados en la organización. El personal directivo superior demuestra su apoyo a la gestión basada en los resultados exigiendo información sobre la ejecución y resultados. Con su labor, los funcionarios contribuyen al logro de los resultados del plan estratégico que figuran en los sucesivos programas de trabajo y presupuestos anuales. El personal directivo superior es responsable de la aplicación de la presente política de gestión basada en los resultados.

41. En su calidad de organización y ante los Estados miembros, ONU-Hábitat es responsable de lo siguiente:

- a) Suministrar los productos acordados a tiempo y dentro del presupuesto;
- b) Demostrar que los productos están contribuyendo al logro de los resultados deseados;
- c) Realizar labores de vigilancia y seguimiento de tendencias, resultados e indicadores mundiales;
- d) Utilizar los recursos de manera transparente y eficiente;
- e) Demostrar que el aprendizaje se ha producido y que las decisiones se basan en la información y los datos empíricos.

42. Estos elementos de rendición de cuentas se aplican a ONU-Hábitat en general y a sus dependencias orgánicas y personal. Además de dichos elementos, las divisiones tienen responsabilidades relacionadas con la gestión basada en los resultados, como se describe a continuación.

A. División de Soluciones Mundiales

43. La División de Soluciones Mundiales es responsable de:

- a) Velar por que la labor normativa y operacional de ONU-Hábitat se centre en los resultados;
- b) Velar por que todos los proyectos, programas y demás iniciativas que se presenten al Comité de Examen de los Programas estén suministrando los productos del programa de trabajo aprobado y contribuyendo a los resultados previstos;
- c) Velar por que todos los administradores presten la atención debida y den prioridad a los procesos de planificación estratégica, de programas y de proyectos, así como a sus responsabilidades de seguimiento, presentación de informes y evaluación;
- d) Velar por que todos los administradores se responsabilicen de la presentación oportuna de: aportaciones de alta calidad al plan estratégico, el programa de trabajo anual, los informes anuales sobre los progresos realizados y otros marcos y plataformas de programación y presentación de informes;
- e) Velar por que haya datos empíricos de fácil acceso que presten apoyo a la ejecución del programa notificado;
- f) Velar por que se rellenen las autoevaluaciones al término de los proyectos, con arreglo a la política de gestión basada en proyectos;
- g) Prestar apoyo a la gestión basada en los resultados, entre otras cosas mediante: la identificación y la asistencia a los abanderados de la gestión basada en los resultados, así como a los administradores y el personal que innoven y saquen provecho de la experiencia adquirida; la provisión de recursos; y el respeto a la libertad de gestión previamente concedida;
- h) Practicar un liderazgo consecuente con la gestión basada en los resultados, en particular mediante la comunicación coherente y habitual en materia de gestión basada en los resultados y la modelación de una cultura de resultados;

i) Gestionar las expectativas de la gestión basada en los resultados estableciendo expectativas razonables pero ambiciosas, procediendo gradualmente y equilibrando la rendición de cuentas con el aprendizaje.

B. División de Programas Regionales

44. La División de Programas Regionales es responsable de:

a) Proveer garantía de calidad a las oficinas regionales, multinacionales y nacionales, según proceda, incluida la evaluación de la calidad de los marcos de resultados de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible;

b) Participar en la presentación de informes conjuntos a nivel nacional y regional en el contexto de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, en apoyo de la Agenda 2030;

c) Hacer el seguimiento de los resultados de los programas regionales, multinacionales y nacionales, según proceda;

d) Facilitar información sobre los resultados y la evaluación;

e) Compartir la experiencia adquirida en el terreno;

f) Velar por que todos los administradores presten la atención debida y den prioridad a los procesos de planificación estratégica, de programas y de proyectos, así como a sus responsabilidades de seguimiento, presentación de informes y evaluación;

g) Velar por que todos los administradores se responsabilicen de la presentación oportuna de: aportaciones de alta calidad al plan estratégico, el programa de trabajo anual, los informes anuales sobre los progresos realizados y otros marcos y plataformas de programación y presentación de informes;

h) Velar por que todos los administradores empoderen y apoyen a los abanderados de la gestión basada en los resultados, les brinden el espacio y el tiempo necesarios para apoyar los procesos de planificación, seguimiento y presentación de informes en materia de gestión basada en los resultados, y recompensen/reconozcan sus esfuerzos, en particular mediante el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS);

i) Velar por que todos los administradores sean responsables de garantizar que los proyectos, programas y otras iniciativas desarrollados en sus regiones se deriven del programa de trabajo aprobado, proporcionen productos acordes con el mismo, y sean conformes a la política de gestión basada en proyectos;

j) Velar por que todo el personal asista a la formación obligatoria en materia de gestión basada en los resultados;

k) Velar por que se rellenen las autoevaluaciones al término de los proyectos, con arreglo a la política de gestión basada en proyectos.

C. Servicio de Asesoramiento en Gestión y Cumplimiento

45. El Servicio de Asesoramiento en Gestión y Cumplimiento es responsable de:

a) Evaluar de manera crítica el desempeño notificado en relación con los recursos humanos y financieros;

b) Compartir la experiencia adquirida;

c) Utilizar la información para pedir cuentas;

d) Velar por que todos los administradores se responsabilicen de la presentación oportuna de: aportaciones de alta calidad al plan estratégico, el programa de trabajo anual, los informes anuales sobre los progresos realizados y otros marcos y plataformas de programación y presentación de informes;

e) Prestar apoyo a los procesos de planificación y programación mediante el suministro de datos oportunos y de alta calidad sobre los recursos;

f) Prestar apoyo a la gestión basada en los resultados, entre otras cosas mediante: la identificación y la asistencia a los abanderados de la gestión basada en los resultados, así como a los

administradores y el personal que innoven y saquen provecho de la experiencia adquirida; la provisión de recursos; y el respeto a la libertad de gestión previamente concedida;

g) Prestar apoyo a la presupuestación basada en los resultados y a la armonización de los objetivos con los recursos.

D. División de Relaciones Exteriores, Estrategia, Conocimiento e Innovación

46. La División de Relaciones Exteriores, Estrategia, Conocimiento e Innovación es responsable de:

- a) Fomentar y mantener o actualizar la política de gestión basada en los resultados;
- b) Elaborar y actualizar las normas, directrices e instrumentos de fomento de la capacidad en materia de gestión basada en los resultados;
- c) Planificar, organizar y facilitar las actividades de creación de capacidad en materia de gestión basada en los resultados;
- d) Crear y mantener una red de abanderados de la gestión basada en los resultados;
- e) Prestar apoyo, asesoramiento y orientaciones a las dependencias orgánicas de ONU-Hábitat sobre actividades relacionadas con la gestión basada en los resultados;
- f) Coordinar la presentación de informes de ONU-Hábitat sobre su desempeño general, como parte de su rendición de cuentas a la Junta Ejecutiva, mediante el informe anual de la Directora Ejecutiva;
- g) Facilitar el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas;
- h) Coordinar y orientar la elaboración del plan estratégico, el programa de trabajo y otros marcos de planificación y programación, en consonancia con los principios de la gestión basada en los resultados;
- i) Organizar la evaluación (incluida la autoevaluación) de la eficacia de la gestión basada en los resultados en ONU-Hábitat.

E. Todo el personal

47. Las atribuciones de los diversos puestos de personal articulan las competencias y tareas de la gestión basada en los resultados, entre ellas:

1. Planificar

- a) Elaborar y proponer marcos de resultados, con inclusión de productos, resultados y objetivos, según proceda, en una esfera de responsabilidad;
- b) Comprender las estrategias de resultados que se están utilizando: conocer la secuencia de los resultados previstos, considerar los supuestos y los riesgos y explicar cómo la intervención/actividad contribuiría a los productos, resultados y objetivos deseados;
- c) Definir las expectativas de desempeño: establecer objetivos significativos y realistas;
- d) Elaborar una estrategia de medición: definir un conjunto de indicadores de seguimiento y medición de los avances en la secuencia prevista de resultados;
- e) Elaborar una estrategia de presentación de informes: determinar de qué se debe informar, dónde y cuándo, por quién y a quién.

2. Supervisar la aplicación

- a) Gestionar actividades y productos: centrarse en sus responsabilidades inmediatas, a saber, mantener el buen funcionamiento de sus operaciones, cumplir las normas y procedimientos y realizar las actividades previstas;
- b) Medir y analizar la información sobre resultados: recopilar datos empíricos e información sobre los principales productos, resultados y objetivos, y evaluar esa información en relación con los Objetivos definidos;
- c) Evaluar la contribución de la intervención/actividad a los resultados observados mediante evaluaciones, exámenes y valoraciones.

3. Ajustar y aprender

a) Poner empeño en aprender de los datos empíricos y el análisis: utilizar los datos empíricos y el análisis de los resultados y las contribuciones para hacer ajustes en la ejecución y modificar o revalidar/confirmar periódicamente el diseño de la intervención/actividad;

b) Realizar un examen periódico de las pruebas de resultados que verifique la vigencia de la utilidad, la pertinencia y los costos.

4. Dar cuentas del desempeño

a) Presentar informes de ejecución en relación con las expectativas e informes sobre el logro de resultados fundamentales, así como sobre la contribución de la intervención/actividad; evaluar los cambios que está propiciando.
