

**La gestión basada en los resultados
en el sistema de las Naciones Unidas
para el desarrollo**

**Análisis de los progresos
y eficacia de las políticas**

Informe resumido

Coordinadora

Sukai Prom-Jackson

Dependencia Común de Inspección

Ginebra 2017



Naciones Unidas

**La gestión basada en los resultados
en el sistema de las Naciones Unidas
para el desarrollo**

**Análisis de los progresos
y eficacia de las políticas**

Informe resumido

Coordinadora

Sukai Prom-Jackson

Dependencia Común de Inspección



Naciones Unidas, Ginebra 2017

Equipo

Sukai Prom-Jackson, Inspectora de la Dependencia Común de Inspección

Amanuel Zerihoun, Experto Asociado en Evaluación de la Dependencia Común de Inspección

Paul Balogun, Consultor Técnico Independiente

Olga Otradnova, Auxiliar Superior de Investigación y Control de la Calidad de la Dependencia Común de Inspección

Ondina Castillo Amaya, Pasante de la Dependencia Común de Inspección

Gloria Villa, Pasante de la Dependencia Común de Inspección

Resumen

La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: análisis de los progresos y eficacia de las políticas **JIU/REP/2017/6**

Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido aplicando la gestión basada en los resultados desde 2002. En el presente informe se examinan los progresos y la eficacia de la aplicación de ese tipo de gestión. Se presta especial atención a los elementos de la política de dicha gestión, que se definen en las resoluciones de la Asamblea General 67/226, de 21 de diciembre de 2012, y 71/243, de 21 de diciembre de 2016, relativas a la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

En el informe también se abordan los problemas conceptuales y técnicos de la gestión basada en los resultados, así como sus causas subyacentes y las dificultades estructurales, sistémicas y políticas de la aplicación de dicha gestión. Algunas de las dificultades han sido examinadas en el sistema de las Naciones Unidas, lo que ha dado lugar a la aprobación de nuevas resoluciones sobre la gobernanza en el ciclo de examen de 2016 y a la planificación de reformas por el Secretario General en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El examen se hace desde una perspectiva intersectorial a nivel de todo el sistema. El objetivo del examen es ayudar al sistema de las Naciones Unidas a mejorar aún más la pertinencia y la utilidad de su sistema de gestión basada en los resultados en apoyo de la Agenda 2030 y en el contexto actual, lo que requiere la modificación de paradigmas y un cambio radical en la percepción, las ideas y los valores.

El examen sirve de complemento a la serie de informes de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sobre las prácticas de gestión basada en los resultados, publicados entre 2004 y 2012. También complementa los exámenes realizados por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales sobre esa cuestión.

Partiendo de la labor realizada por el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas y la DCI, la gestión basada en los resultados se define en el presente informe como **las estrategias de gestión en las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre la base de la gestión para el logro de los resultados previstos de la organización mediante la integración de una filosofía y principios sobre los resultados en todos los aspectos de la gestión y, lo que es más importante, mediante la integración en la adopción de decisiones en materia de gestión de las enseñanzas extraídas del desempeño previo.**

En la definición se hace hincapié en la incorporación de los principios sobre los resultados en las distintas esferas de la gestión y la utilización de la información sobre esos resultados en la adopción de decisiones. Los principios clave de la gestión basada en los resultados incluyen: a) una visión y una exposición clara del producto final deseado o de los efectos deseados; b) un vínculo causal en una jerarquía de resultados (aportaciones, actividades, productos, resultados y efectos) sobre la base de una teoría sobre cómo se produce el cambio, pero en la inteligencia de que todas las hipótesis están sujetas a márgenes de error; c) operaciones de sistemas que van más allá de la lógica lineal y causal de los sistemas cerrados, considerando el contexto, admitiendo la “equifinalidad” (el principio de que, en los sistemas abiertos, un determinado estadio final puede ser alcanzado por muchos medios o trayectorias posibles) y haciendo frente a los riesgos y las condiciones para el éxito en el logro de resultados de más alto nivel; d) una medición del desempeño en función de la transparencia, la formación de un consenso basado en una perspectiva común sobre los resultados y la rendición de cuentas; e) una supervisión del desempeño en el marco del aprendizaje de bucle único; y f) una evaluación en el marco del aprendizaje de doble bucle y el establecimiento de orientaciones.

Esos principios se hacen eco de los imperativos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluidas las operaciones de sistemas, los métodos de trabajo integrados e interdependientes para lograr resultados y efectos colectivos con la

consiguiente rendición de cuentas colectiva, tanto horizontal como vertical, y el establecimiento de una organización de educación permanente de carácter dinámico y resiliente. A este respecto, la gestión basada en los resultados constituye un marco para abordar la Agenda 2030, la cual es un punto de inflexión y ofrece oportunidades para la promoción de esa gestión en el sistema de las Naciones Unidas.

La información sobre la capacidad y el nivel de desarrollo de la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo es necesaria para que se comprenda mejor el grado de preparación del sistema de las Naciones Unidas y las mejoras requeridas para apoyar la aplicación de la Agenda 2030. En este sentido, el examen contribuye a que el sistema de las Naciones Unidas siga mejorando la pertinencia y la utilidad de su sistema de gestión basada en los resultados en apoyo de la Agenda 2030.

I. El desarrollo progresivo y sus etapas

El progreso se evalúa en relación con cinco esferas (o pilares) de gestión vinculadas con la revisión cuadrienal amplia de la política, las cuales se enumeran a continuación, junto con los componentes que constituyen el núcleo de la evaluación. El primer pilar no se asocia con ninguna resolución de la Asamblea General sobre el tema, pero su importancia estriba en la constatación de que resulta fundamental contar con una visión y un plan para la aprobación y aplicación de la gestión basada en los resultados que se adapten a cada una de las organizaciones. Los cinco pilares son los siguientes:

a) La gestión estratégica (pilar 1): se centra en la visión y el marco estratégico que rigen la adopción de la gestión basada en los resultados como una estrategia de gestión. Esto incluye una gestión del cambio y un marco adecuado de rendición de cuentas para la aplicación de la gestión basada en los resultados;

b) La gestión operacional (pilar 2): se centra en lo que hace la organización, como la planificación estratégica, la programación y la gestión de los recursos (recursos humanos y financieros);

c) La gestión de la rendición de cuentas y del aprendizaje (pilar 3): se centra en la supervisión, la evaluación, la presentación de informes y los sistemas de información de la gestión;

d) La gestión del cambio (pilar 4): se centra en una cultura de resultados mediante la internalización y el desarrollo de la capacidad, el liderazgo y la utilización de los resultados como parte del desarrollo de una organización de educación permanente;

e) La gestión de la responsabilidad (pilar 5): se centra en las alianzas para el logro de los resultados y los efectos colectivos, con lo que se facilita la rendición de cuentas colectiva, tanto vertical como horizontal, en todo el sistema de las Naciones Unidas y con los asociados para el desarrollo. La rendición de cuentas de las Naciones Unidas es sustantiva e incluye prestar una atención especial a la responsabilidad del sistema de las Naciones Unidas para aprovechar su presencia universal, su poder de convocatoria y su ventaja comparativa a los efectos de la coordinación, la promoción, la influencia que se ejerce sobre los asociados, la mejora de la coherencia y la gestión de las alianzas en apoyo de la consecución de los resultados en general y los resultados de desarrollo en particular.

El desarrollo progresivo en la incorporación de la gestión basada en los resultados en las esferas de gestión y sus componentes conexos se ha conceptualizado en cinco etapas de crecimiento y desarrollo progresivos, vinculadas a la teoría del proceso de cambio en la adopción de las innovaciones y a las normas de los principios sobre los resultados. La etapa 1 es la de no adopción; la etapa 2 es exploratoria; la etapa 3 se refiere a una aplicación especial; la etapa 4 es la de incorporación, aunque centrada internamente; y la etapa 5 es un amplio enfoque sobre los resultados con repercusiones para las operaciones de sistemas, las alianzas, la coordinación y colaboración, los efectos colectivos y la rendición de cuentas colectiva.

Constataciones y conclusiones

Ha habido avances en la incorporación de la gestión basada en los resultados en los diez últimos años, con variaciones entre las 12 organizaciones. También hay grandes variaciones en relación con el desempeño en las esferas de gestión evaluadas en el examen. El hecho de abordar los problemas conceptuales y técnicos y las dificultades estructurales y sistémicas contribuirá a promover la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas, en consonancia con los imperativos de la aplicación de la Agenda 2030.

En el momento de la recopilación de datos en 2015 y principios de 2016, la mayoría de las organizaciones se encontraban en una etapa avanzada (la etapa 4, basada en el análisis modal) y estaban internamente centradas en la mejora de la gestión basada en los resultados dentro de ellas mismas y precisándola. No habían pasado a la etapa 5, que, como se ha indicado, se ocupa del verdadero valor añadido de la gestión basada en los resultados, haciendo hincapié en la gestión de los resultados, la aplicación de operaciones de sistemas y, por consiguiente, la cogestión, la renovación de la organización mediante la evaluación y la aplicación de la rendición de cuentas colectiva. El paso a la etapa 5 se ve obstaculizado y dificultado por factores conceptuales, culturales, políticos, estructurales y sistémicos. Algunas de las dificultades escapan al control de la gestión de las distintas organizaciones y se están abordando en el contexto de la Agenda 2030.

Hay fondos y programas que tienen un nivel de desempeño superior al de ciertos organismos especializados, aunque entre estos últimos algunos registran el máximo nivel de desempeño. El elevado nivel de desempeño se ve influido por los siguientes factores: a) el hecho de tener una bien definida estrategia de gestión basada en los resultados que realce la cohesión y la integridad a nivel de toda la organización en relación con la aplicación de ese tipo de gestión; b) el papel de los órganos rectores y los donantes; c) las operaciones impulsadas por una cultura del sector privado; d) la capacidad de trabajar de consuno para dar respuesta a la misma junta ejecutiva, así como de compartir y aplicar las innovaciones; e) el hecho de ser una organización establecida recientemente y utilizar las enseñanzas aprendidas de diversas organizaciones.

Tras examinar las principales diferencias en el desempeño de los distintos pilares y componentes de la gestión, cabe destacar lo que se indica a continuación.

Para tener éxito en la labor que se realiza, tiene gran importancia contar con un fundamento conceptual bien definido e integral de la gestión basada en los resultados que se caracterice por una estrategia respecto de esa gestión y por constituir un marco para la gestión del cambio y la rendición de cuentas a los efectos de la adopción de una gestión basada en los resultados. Ese fundamento permite un desarrollo integrado de la gestión basada en los resultados en torno a una visión común de esa gestión y su utilidad para la aplicación y el desarrollo de una cultura de resultados. También es importante para potenciar el papel de liderazgo en la dirección de la gestión basada en los resultados de las organizaciones y para organizar diálogos con los órganos rectores sobre lo que puede lograrse de manera realista. Fomenta la capacidad de influir en las decisiones normativas y la formulación de políticas que respondan mejor a la organización y sus objetivos, al servicio de la causa de la eficacia de las actividades de desarrollo. Es de suma importancia señalar que la estrategia institucional de la gestión basada en los resultados (pilar 1) no es lo mismo que el plan estratégico institucional de apoyo al desarrollo, descrito en la gestión operacional (pilar 2).

El análisis muestra que el pilar 1 funciona a un nivel bajo. En el momento de la evaluación de 2015, únicamente una organización disponía de un enfoque integral, bien definido e integrado de la estrategia de gestión basada en los resultados y el correspondiente marco de gestión del cambio y de rendición de cuentas. La ausencia de la estrategia se pone debidamente de manifiesto en declaraciones de los funcionarios como la siguiente: “La aplicación de la gestión basada en los resultados no tiene principio ni fin, sino que se trata de un proceso en constante evolución”. Es necesario que las organizaciones utilicen los elementos existentes de una estrategia, que pueden encontrarse dispersos en sus diversos documentos, con el fin de elaborar una estrategia integral

vinculada a la Agenda 2030. El marco de referencia de la DCI sobre la gestión basada en los resultados (JIU/NOTE/2017/1, anexo VIII) y las enseñanzas extraídas del presente examen constituyen importantes criterios para elaborar una estrategia de calidad de ese tipo de gestión.

Los Estados Miembros, por conducto de órganos rectores o mediante sistemas de evaluación como la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y los exámenes de la asistencia multilateral del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, han desempeñado un papel importante en el desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones. Ese papel es sumamente valorado, pero está desequilibrado y limita la utilidad de la gestión basada en los resultados a los efectos de gestionar la efectividad institucional y los resultados del desarrollo.

La intervención de Estados Miembros ha sido bien acogida por muchos directores y funcionarios por el hecho de conseguir que el centro de atención del sistema de las Naciones Unidas no fueran ya las actividades, sino un nivel de integración más estratégico de reflexión sobre los productos y los resultados. No obstante, la atención se ha centrado en informar sobre los resultados, principalmente a los efectos de la rendición de cuentas por la utilización de los recursos. Los altos cargos de las Naciones Unidas y las operaciones a nivel de todo el sistema han sido muy receptivos a ese requisito de la rendición de cuentas en apoyo de la transparencia en lo concerniente a la prestación de servicios y la utilización de los recursos.

Como motor del desarrollo de la gestión basada en los resultados, la atención a la presentación de informes sobre los resultados y la rendición de cuentas, si bien es importante, ha demostrado tener un efecto de desempoderamiento y limita el valor añadido de esa gestión basada en las organizaciones. El análisis indica que ha dado lugar a: a) organizaciones centradas en los productos, en lugar de en los resultados o en lo que puede medirse; b) un uso excesivo de la capacidad profesional del personal del sistema de las Naciones Unidas para presentar informes sobre los resultados; y c) unos altos cargos receptivos, pero no responsables. Ha dado lugar al desarrollo de organizaciones que operan con un centro de control externo al tratar de abordar la dinámica de poder que rige sus organizaciones respectivas. Ha limitado la confianza, la creatividad y la innovación que cabría esperar de la filosofía de la gestión basada en los resultados.

En épocas más recientes se han observado cambios en los enfoques de los Estados miembros de algunas organizaciones, como el hecho de entablar diálogos sobre lo que no funciona y sustituir la evaluación de la atribución o la rentabilidad por un enfoque centrado en la contribución a los resultados del desarrollo. Ello pone de manifiesto la aparición de un sistema de gobernanza concienzudo que comprende la naturaleza compleja del proceso de desarrollo, sus posibilidades de producir consecuencias imprevistas y los obstáculos para el cumplimiento de los indicadores del desempeño preestablecidos.

La aplicación de la gestión basada en los resultados se ha afianzado especialmente en las esferas de la planificación estratégica basada en los resultados y la elaboración de programas basados en los resultados (pilar 2), a lo que sigue la supervisión, la evaluación y la información sobre los resultados (pilar 3). La aplicación de esa gestión se ha concentrado en dichos ámbitos, que están principalmente vinculados a su utilidad para el suministro de información y la rendición de cuentas sobre los resultados y la aportación de datos evaluativos. Esas esferas de gestión se ven, sin embargo, afectadas por un gran número de problemas conceptuales y técnicos que afectan a la credibilidad de la gestión basada en los resultados y su utilidad como estrategia de gestión importante en los actuales contextos. Los problemas limitan la capacidad de aplicar debidamente ese tipo de gestión. Una tarea clave del sistema de las Naciones Unidas estriba en aplicar la gestión basada en los resultados en la forma en que debe hacerse.

Varias organizaciones han establecido una amplia gama de iniciativas experimentales. Las organizaciones han tendido a hacer lo mismo que hacían las demás. El proceso de adopción de innovaciones que se observa en todos los demás componentes evaluados en el examen necesita un apoyo básico para sustentarse y un sistema para evaluar lo que funciona, cómo funciona y en qué contextos. Ello mejoraría la eficacia y la eficiencia de la práctica de la adopción de innovaciones con miras a la gestión basada en los resultados, dado que no hay una solución única para todo.

Los altos directivos han sido sumamente receptivos, pero no responsables en el marco de la gestión orientada a la obtención de resultados. Los altos directivos que aplican la gestión basada en los resultados han realizado bastantes progresos, en particular en apoyo de las esferas básicas de la planificación, el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados. Han sido sumamente receptivos a las exigencias de los Estados Miembros a los efectos de la rendición de cuentas por la utilización de los recursos y los resultados. No han ejercido la función de satisfacer las exigencias de la gestión para el logro de resultados, que incluye concentrarse en efectuar los cambios y ajustes necesarios para garantizar el éxito y la sostenibilidad y, por consiguiente, no han puesto de manifiesto una capacidad de liderazgo estratégico en relación con la forma de abordar ambos tipos de exigencias. Los efectos de un desequilibrio en la atención prestada a la rendición de cuentas se han descrito más arriba.

El sistema de las Naciones Unidas se enfrenta a problemas para hacer frente a los aspectos de comportamiento que son importantes para lograr un cambio transformador y aplicar un paradigma centrado en el ser humano. El cambio es posible mediante la transformación de los incentivos, la reformulación de las preferencias y las convicciones y el aumento de las oportunidades de cuestionar el proceso de adopción de decisiones. Los niveles más bajos de desempeño, aunque varían mucho entre las organizaciones en las esferas de la planificación de la gestión del cambio, la aplicación de las prácticas de gestión basada en los resultados a la gestión de los recursos humanos, la capacidad de atender a la necesidad de cambios en sus valores hegemónicos y lograr que tenga una mentalidad apropiada el personal encargado de aplicar la gestión basada en los resultados y que desempeña un papel fundamental en el proceso de cambio.

El cambio de mentalidad es una empresa difícil. En el examen se señalan los principales factores que contribuyen a aumentar el desarrollo de una mentalidad apropiada, que va más allá de la formación para el desarrollo de la capacidad para incluir: una visión y una estrategia compartidas por todos y respecto de las que existe el compromiso y la voluntad de cooperar para alcanzar los objetivos deseados y lo que importa para el desarrollo; unos altos directivos que trabajan directamente con el personal, desarrollando una organización de educación permanente y un sistema de incentivos para la innovación y la asunción de riesgos medidos; y unos funcionarios que comprenden la función que desempeñan como agentes fundamentales del cambio en el desarrollo.

II. Valor añadido de la gestión basada en los resultados respecto de la eficacia institucional

La eficacia o el valor añadido de la gestión basada en los resultados no ha sido objeto de estudio en el sistema de las Naciones Unidas ni entre los asociados externos para el desarrollo. En sus resoluciones, la Asamblea General destaca que la incorporación de la gestión basada en los resultados no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr la eficacia institucional y los resultados de desarrollo.

Los criterios de la eficacia institucional del sistema de las Naciones Unidas se reafirmaron recientemente en la resolución 71/243, en que la Asamblea General reconoció que la aplicación de la Agenda 2030 requería un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo más estratégico, responsable, transparente, colaborativo, eficiente, eficaz y orientado hacia los resultados y destacó que la arquitectura de gobernanza de ese sistema debía tener más capacidad para dar respuesta a los Estados Miembros. El examen se ocupa de los resultados de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo relacionados con los

critérios de eficacia institucional a efectos de la transparencia en el suministro de información sobre los resultados; la credibilidad de la utilización de los resultados en relación con la supervisión, la gestión y el establecimiento de directrices; la coherencia de la eficiencia y los efectos colectivos; y la rendición de cuentas y la gobernanza colectivas con miras a la consecución de efectos colectivos.

El análisis general en todos los casos conduce a la siguiente conclusión:

No se ha tenido plenamente en cuenta el valor añadido de la gestión basada en los resultados respecto de la eficacia institucional y se está llevando a cabo una labor al respecto en las 12 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, hay un importante grado de predisposición a fin de aumentar el valor de la gestión basada en los resultados con miras a la eficacia institucional y la aplicación de la Agenda 2030.

Resultado 1

Utilización de los resultados para apoyar la adopción de decisiones a nivel institucional por los administradores

Las organizaciones registran progresos en la utilización de la información sobre los resultados de la Administración. Sin embargo, los progresos son desiguales. La utilización se ve afectada por asimetrías de poder que pueden menoscabar la eficacia de las políticas. La distribución desigual del poder en el ámbito de las políticas puede conducir a la exclusión, la manipulación y el clientelismo. La utilización ha tenido lugar principalmente en el ámbito de la gestión de la cartera de programas y proyectos y mínimamente en la reorientación de los recursos. Uno de los principales problemas estriba en la gestión de los recursos humanos. La integración de los principios sobre los resultados en el sistema de gestión de recursos humanos ha comenzado recientemente. Sin embargo, la utilización de la información para la gestión del desempeño del personal se ve limitada por el enfoque paternalista del sistema de las Naciones Unidas y por las preferencias de los miembros de la Junta Ejecutiva y la injerencia política de estos. En muchos casos, los administradores tienen dificultades para recompensar un comportamiento excelente o penalizar los fracasos reiterados.

Es importante señalar que el sistema de las Naciones Unidas no está solo en lo concerniente a la solución de los problemas de la utilización de la información sobre los resultados en relación con la adopción de decisiones. Muchas otras organizaciones bilaterales y multilaterales también se enfrentan a los mismos problemas fundamentales. Sin embargo, la utilización de la información en el sistema de las Naciones Unidas es más difícil que en el ámbito usual de la gestión del sector público, habida cuenta del proceso presupuestario, la naturaleza de la financiación y un conjunto bien documentado de problemas relacionados con la financiación con cargo a recursos complementarios. Debido a la ingente cuantía de la financiación con cargo a recursos complementarios, el sistema de las Naciones Unidas también ha de responder a las estructuras externas de gobernanza, lo que produce efectos en toda una serie de medidas de gobernanza que afectan a la gestión basada en los resultados. Las organizaciones han puesto en marcha varios mecanismos, como la financiación del diálogo entre Estados Miembros y agentes no estatales.

Resultado 2

Utilización de la información sobre los resultados por los Estados Miembros en favor de la gobernanza

La política de la gestión basada en los resultados ha dado lugar a un enfoque centrado en la utilización de la rendición de cuentas. No ha garantizado un compromiso creíble de apoyo a la coordinación y de promoción de la cooperación en relación con la supervisión y la gobernanza. El hecho de centrarse en la forma y no en el funcionamiento y el no reconocimiento de las asimetrías de poder por parte de los Estados Miembros no han contribuido a impulsar la reforma de la política de la gestión basada en los resultados.

En el examen se llega a la conclusión de que la contribución más importante de la gestión basada en los resultados para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas consiste en proporcionar una estructura para la presentación de datos sobre los resultados a sus respectivos órganos de gobernanza. La utilización de los datos sobre los resultados por los Estados Miembros se vincula principalmente a la rendición de cuentas por la utilización de los recursos.

Hay dos cuestiones que afectan a la eficacia de la utilización de los datos sobre los resultados. La primera cuestión es la credibilidad de la calidad de los resultados aportados, incluida la satisfacción por el tipo de resultados que se comunican (productos o resultados propiamente dichos) y las dificultades a la hora de abordar las cuestiones de atribución y agregación. El examen muestra un bajo nivel de desempeño respecto de la calidad del sistema de medición, lo que ha dado lugar a una continua falta de confianza y ha abierto a las organizaciones a una amplia gama de evaluaciones separadas por los Estados Miembros donantes. Las evaluaciones se superponen en gran medida en términos del contenido. Aunque se valoran, esos enfoques, incluida la evaluación de las organizaciones realizada por la DCI en función de variables idénticas, entrañan ingentes costos de transacción para las organizaciones. La coordinación entre las evaluaciones externas a cargo de la DCI, que tiene el mandato de realizarlas, y las efectuadas por los organismos bilaterales y multilaterales es una cuestión fundamental para los órganos rectores.

La segunda cuestión es la respuesta a la copiosa información sobre los resultados que se transmite a los parlamentos de los países donantes y a la opinión pública. Según los datos preliminares, la concentración en la forma y no en las funciones limita el valor de la información que se facilita sobre los resultados. Hay nuevos datos que muestran también el deseo de la sociedad de que no solo se faciliten cifras, sino más información cualitativa sobre el proceso de desarrollo y la complejidad inherente a la obtención de resultados.

Resultado 3

Planificación, medición, supervisión, evaluación y suministro de información a nivel de todo el sistema

Los resultados del desarrollo, que normalmente son conjuntos indivisibles, requieren un modo de funcionamiento basado en sistemas, lo que a su vez exige una planificación, una formulación de programas, una aplicación, una supervisión y una evaluación a nivel de todo el sistema. La gestión basada en los resultados no ha influido en el funcionamiento a nivel de todo el sistema.

Se han aprobado varias resoluciones en que la Asamblea General ha pedido una planificación y una evaluación a nivel de todo el sistema. La estructura funcional de las Naciones Unidas no predispone al funcionamiento a nivel de todo el sistema. Pocas organizaciones cuentan con mandatos a nivel de todo el sistema o de un subsistema. El llamamiento a actuar “Unidos en la acción” no ha tenido un efecto importante en la planificación y la evaluación a nivel de todo el sistema. La Agenda 2030 brinda una oportunidad para la aplicación del funcionamiento basado en sistemas. El sistema de las Naciones Unidas se enfrenta al problema crítico de cómo lograr que funcione como un sistema algo que inicialmente no estaba concebido como un sistema, lo que pone a prueba la capacidad intelectual y el compromiso de sus miembros de realizar un cambio transformador para aumentar su pertinencia y su sostenibilidad.

La etapa avanzada de desarrollo de los marcos estratégicos, los planes y los informes de cada organización sobre los resultados a que se hace referencia en el presente examen, así como los avances en la evaluación, muestran una predisposición a atender a la cuestión de la Agenda 2030. Las numerosas iniciativas de colaboración, las alianzas mundiales y las actividades experimentales a nivel de todo el sistema, pese a su fragmentación, constituyen una base para ello y deben ser recopiladas y evaluadas. Iniciativas como la elaboración de una teoría separada sobre el cambio para apoyar los planes estratégicos y los programas de cada organización, emprendidas principalmente por los fondos y programas, ofrecen un gran potencial para poner de relieve los resultados conjuntos y las alineaciones estratégicas. Los fondos y programas con sede en Nueva York que compartían la misma junta ejecutiva comenzaron a elaborar planes estratégicos conjuntos en 2017.

El enfoque de nexo, centrado en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, constituye un enfoque multidisciplinario para todos los sectores y temas y una oportunidad para una intensificar la vinculación subsectorial. La evaluación experimental independiente a nivel de todo el sistema de las actividades operacionales para el desarrollo representa un importante esfuerzo dirigido a utilizar las capacidades existentes y las alianzas entre organismos y en distintos niveles de la estructura de la función de evaluación. Resulta fundamental una sólida conceptualización de un marco a nivel de todo el sistema para tener en cuenta el alcance y las demandas de una cultura de las Naciones Unidas que no solo sea responsable, sino también dinámica e innovadora y que se esfuerce por lograr el éxito y la sostenibilidad en relación con la consecución de los resultados. Un elemento fundamental para hacer frente a esa tarea es la función de un marco de gobernanza que permita mejorar las operaciones de todo el sistema y la rendición de cuentas colectiva para obtener efectos colectivos.

Resultado 4

Colaboración y alianzas en torno a resultados conjuntos con miras a la obtención de efectos colectivos con la consiguiente rendición de cuentas colectiva

El sistema de las Naciones Unidas no ha conceptualizado ni elaborado un marco coherente para la rendición de cuentas colectiva respecto de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o con los asociados para el desarrollo, al margen de la serie de actividades de la estructura de gobernanza del sistema de las Naciones Unidas. Hay algunas medidas que se están empezando a adoptar en materia de rendición de cuentas colectiva, si bien es necesario que esta se comprenda mejor y que se establezca un marco apropiado para ese tipo de rendición de cuentas y el aprendizaje colectivo. Ello exigiría criterios integrados para que se tuviera éxito en las esferas de los efectos colectivos y de la rendición de cuentas colectiva.

Para lograrlo a nivel de todo el sistema, se requieren una cogestión, una colaboración y alianzas en forma de métodos integrados e interdependientes de trabajo conjunto. El éxito depende también de la rendición de cuentas colectiva. La gestión basada en los resultados requiere un sistema de rendición de cuentas multifacético a fin de lograr efectos colectivos en los niveles micro, meso y macro, lo que entraña formular planes para su utilización con la rendición de cuentas vertical en distintos niveles y la rendición de cuentas horizontal en el caso de todas las organizaciones y asociados. Respecto de la rendición de cuentas colectiva, el análisis indica que hay nuevas iniciativas, como el diálogo sobre la financiación y el presupuesto integrado, que constituyen un marco para motivar a los asociados a examinar los recursos y comenzar a abordar las cuestiones de las alianzas y la gobernanza en torno a partidas presupuestarias.

Resulta difícil de aplicar la rendición de cuentas colectiva respecto de los resultados comunes en todas las organizaciones. El examen muestra que su éxito se basa en una serie de condiciones para obtener efectos colectivos, lo que incluye un programa común, una medición compartida, actividades que se refuerzan mutuamente, una comunicación constante y un apoyo básico para sustentarse. Eso incluye también un sistema que valore la confianza y la integridad y una cultura de resultados que valore la innovación, la asunción de riesgos medidos, un centro de control interno y un nivel razonable de rendición interna de cuentas. Un examen analítico realizado por encargo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en el contexto de la revisión cuadrienal amplia de la política ofrece un punto de partida para la conceptualización de la rendición de cuentas colectiva y debe explicitarse más.

Resumen de los problemas y las limitaciones en relación con el funcionamiento a nivel de todo el sistema y el cumplimiento de las exigencias de la gestión basada en los resultados

La gestión basada en los resultados es pertinente y tiene utilidad cuando se aplica correctamente de una manera intelectualmente honesta y gestionada sobre la base de la experiencia adquirida. El sistema de las Naciones Unidas ha procedido con bastante acierto.

La dirección estratégica de los Estados Miembros y los administradores es fundamental para hacer frente a las complejidades y los cambios transformadores en la actual economía centrada en el ser humano. Hay una amplia gama de problemas estructurales y sistémicos o factores subyacentes que se consideró que afectaban al éxito de la gestión basada en los resultados como sistema de gestión para la aplicación de la Agenda 2030. A continuación se resumen esos problemas y factores:

a) La estructura funcional del centro de atención y la mentalidad sectoriales del sistema de las Naciones Unidas, que tienen una predisposición sectorial, en lugar de los enfoques multidisciplinarios que requiere el funcionamiento de los sistemas;

b) El hecho de que la atención se centre en productos que están bajo el propio control y pueden conseguirse y, en ocasiones, la identificación de esos productos con resultados, habida cuenta de la naturaleza del sistema de rendición de cuentas, así como el temor a que se impute un fracaso cuando no se logran resultados;

c) El hecho de no llegar a entender plenamente que los resultados constituyen una propuesta de alianza y, por consiguiente, se requiere un marco de rendición de cuentas colectivo, al tiempo que la rendición de cuentas de las Naciones Unidas no existe simplemente para medir productos, sino también para aprovechar su función de liderazgo a los efectos de la coordinación de todos los demás actores y la prestación de apoyo a las alianzas para garantizar el logro de resultados y la vinculación con los resultados en materia de desarrollo;

d) La falta de una estructura de gobernanza a los efectos de una rendición de cuentas colectiva conjunta y a nivel de todo el sistema que abarque los diferentes órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas;

e) La colaboración con múltiples actores hace que el sistema de las Naciones Unidas se vea sometido a diversos marcos de gobernanza externa, limita su función de liderazgo mundial y, en ocasiones, aumenta su exposición a diferentes tipos de riesgo;

f) El sistema de financiación, que genera competencia y refuerza los compartimentos funcionales, lo que limita los métodos de trabajo conjuntos e integrados;

g) La falta de un análisis específico de los dirigentes nacionales y las capacidades de gestión y evaluación de los resultados como un factor que contribuiría a mejorar la sostenibilidad de la gestión basada en los resultados.

Las organizaciones han elaborado una serie de medidas e iniciativas experimentales para hacer frente a esas limitaciones. En la resolución 71/243 de la Asamblea General también se abordan algunas de las limitaciones sistémicas y estructurales, que son objeto de análisis e iniciativas en el marco de las reformas propuestas por el Secretario General.

La Inspectoría reconoce que, en el contexto actual de la estrategia de reforma del sistema de las Naciones Unidas, consistente en la retroadaptación y no en la reconversión, deben preverse múltiples enfoques tácticos en una situación emergente. Las distintas iniciativas deben recibir un apoyo básico para la coordinación en todos los organismos y garantizar relaciones simbióticas con otras iniciativas en curso. No obstante, deben ser objeto de una supervisión constante y debe establecerse una función de evaluación a nivel de todo el sistema de formación para examinar lo que funciona, por qué funciona y cómo funciona. Queda por determinar dónde ubicar esa función de evaluación formativa a nivel de todo el sistema en apoyo de un cambio constante y dinámico sobre la base del principio de la subsidiariedad y un valor añadido comparativo.

En paralelo a la amplia gama de actividades y enfoques tácticos, se plantea la necesidad de comenzar a elaborar marcos estratégicos a nivel de todo el sistema, así como un marco para la supervisión y evaluación, también a nivel de todo el sistema, a fin de tener en cuenta el rápido ritmo de desarrollo; además, este marco ha de concentrarse en la función estratégica del sistema de las Naciones Unidas en una época sujeta a cambios y en las prioridades existentes en el contexto de la Agenda 2030.

III. Recomendaciones

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos que aún no lo hayan hecho deben elaborar una estrategia debidamente definida, amplia e integral a fin de orientar la incorporación de la gestión basada en los resultados dentro de las organizaciones y entre ellas.

Recomendación 2

Los jefes ejecutivos, incluido el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), deben considerar la posibilidad de establecer una función de apoyo básico para garantizar que las numerosas innovaciones introducidas en la gestión basada en los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas sean retenidas, apoyadas, evaluadas por su utilidad y compartidas a los efectos de su adopción en todo el sistema.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos deben reforzar el desarrollo de la cultura de resultados mediante la inclusión en sus respectivos programas de desarrollo de la capacidad de una idea central sobre la mejora de la mentalidad y sistemas de valores que sean importantes para realzar el compromiso y la participación del personal en la aplicación de la gestión basada en los resultados.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos deben velar por que el futuro desarrollo de enfoques respecto de la rendición de cuentas del personal y la gestión de los recursos humanos incluya una mayor consideración de la gestión para el logro de resultados, incluida la elaboración de sistemas de incentivos que promuevan la rendición de cuentas a los efectos de la obtención de resultados y la rendición de cuentas a los efectos de un aprendizaje e innovaciones que propicien las transformaciones a todos los niveles.

Recomendación 5

Los jefes ejecutivos deben hacer que sea una prioridad estratégica la utilización de la información sobre los resultados, incluidos los datos resultantes de la evaluación.

Recomendación 6

Los órganos legislativos tal vez deseen colaborar con los jefes de las organizaciones para que se preste más atención a la gestión orientada a la obtención de resultados más allá de la exigencia de la rendición de cuentas y el suministro de información para hacer más hincapié en lo que funciona y lo que no funciona, y por qué, y hacerlo teniendo debidamente en cuenta el contexto.

Recomendación 7

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la JJE, debe pedir a los órganos interinstitucionales que se ocupan de las reformas de la rendición de cuentas que conceptualicen y elaboren un marco de rendición de cuentas colectiva que sea apropiado para surtir efectos colectivos, en la medida necesaria para la gestión basada en los resultados y la aplicación de la Agenda 2030.

Índice

Página

Resumen	iii
Siglas	xiv
I. Introducción	1
A. Importancia y objetivo del examen	2
B. Objetivos y cuestiones principales	3
C. Esferas en torno a las que gira la gestión: pilares y componentes	4
D. Metodología	5
E. Estructura del informe y agradecimientos	7
II. Observaciones sobre las etapas de desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	9
A. Evaluación de las etapas de desarrollo en la incorporación de la gestión basada en los resultados	9
B. Observaciones sobre las etapas de desarrollo: análisis orgánico	10
C. Observaciones sobre las etapas del desarrollo, por pilar y componente	12
III. Conclusiones acerca del valor añadido de la gestión basada en los resultados para la eficacia institucional	22
A. Vinculación entre la incorporación de la gestión basada en los resultados, la eficacia institucional y los resultados de desarrollo	22
B. Resultado 1. Utilización de los resultados para apoyar la adopción de decisiones a nivel institucional por los administradores	23
C. Resultado 2. La utilización de la información sobre los resultados por los Estados Miembros en favor de la gobernanza	27
D. Resultado 3. Contribución a la planificación, la medición, la supervisión, la evaluación y el suministro de información a nivel de todo el sistema	29
E. Resultado 4. Colaboración y alianzas en torno a resultados conjuntos con miras a la obtención de efectos colectivos con la consiguiente rendición de cuentas colectiva	31
F. Mensajes clave y camino a seguir: la gestión basada en los resultados y la progresión en los tiempos actuales: las personas, el planeta y las alianzas	34
Anexos	
I. Principios de la gestión basada en los resultados y sus consecuencias para la gestión	38
II. Principios de la gestión basada en los resultados, criterios de eficacia y tipos de rendición de cuentas	39
III. Esferas de resultados indicadas en la revisión cuatrienal amplia de la política, criterios de eficacia y descripción de los resultados en pro de la eficacia institucional	40
IV. Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección	42

Siglas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SNUD	Sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

I. Introducción

1. El presente informe se refiere a la gestión para lograr obtener resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que es lo que se conoce como la gestión basada en los resultados, en consonancia con la terminología utilizada en las resoluciones de la Asamblea General. A los efectos del examen, la gestión basada en los resultados se define como **las estrategias de gestión en las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre la base de la gestión para el logro de los resultados previstos de cada organización mediante la integración de una filosofía y principios de resultados en todos los aspectos de la gestión y, lo que es más importante, mediante la integración en la adopción de decisiones en materia de gestión de las enseñanzas extraídas de los resultados anteriores**¹.

2. En la definición se hace hincapié en la utilización de la información sobre los resultados para lograr la adopción de decisiones y la incorporación de los principios sobre los resultados y las necesidades conexas en la gestión. Los principios clave de la gestión basada en los resultados incluyen: a) una visión y una exposición clara de los resultados y efectos deseados; b) un vínculo causal en una jerarquía de resultados (aportaciones, actividades, productos, resultados y efectos) sobre la base de una teoría o hipótesis sobre cómo se produce el cambio; c) la prestación de especial atención a los resultados a nivel de los beneficiarios, es decir, los resultados que requieren las operaciones de sistemas más allá de la lógica lineal y causal de los sistemas cerrados, considerando el contexto, admitiendo la “equifinalidad” (el principio de que, en los sistemas abiertos, un determinado estadio final puede ser alcanzado por muchos medios o trayectorias posibles) y haciendo frente a los riesgos y las condiciones para el éxito en el logro de resultados de más alto nivel; d) una medición del desempeño en función de la transparencia, la formación de un consenso basado en las dimensiones de los resultados y la rendición de cuentas; e) una supervisión en el marco del aprendizaje de bucle único; y f) una evaluación en el marco del aprendizaje de doble bucle. En el anexo I figura información detallada sobre esos seis principios y sus repercusiones en la gestión.

3. La aplicación de la gestión basada en los resultados comenzó en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en los primeros años del siglo XXI. La gestión basada en los resultados obedeció a las exigencias de los programas y los países donantes de que las Naciones Unidas demostrasen que estaban alcanzando sus objetivos, que lo hacían de manera coherente y eficaz y que estaban añadiendo valor y realizando una contribución a las necesidades y prioridades de los países en que se ejecutaban programas y a las prioridades mundiales. A este respecto, en sus resoluciones 67/226 y 71/243, la Asamblea General, entre otras cosas, recalcó la importancia de la gestión basada en los resultados, dentro de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y entre todas ellas, y solicitó que el sistema reforzase la gestión basada en los resultados².

4. La gestión basada en los resultados y la coherencia en su aplicación en todo el sistema de las Naciones Unidas han constituido una idea temática clave de la DCI desde la introducción del enfoque en las organizaciones del sistema. En 2004, la DCI estableció un marco de referencia para la gestión basada en los resultados en una serie de cuatro informes³. Los elementos de referencia constituyeron un marco común para orientar a las organizaciones en la incorporación de la gestión basada en los resultados. En 2006, fueron hechos suyos por el Comité del Programa y de la Coordinación⁴ y la Asamblea General⁵. La DCI ha utilizado el marco en los exámenes y evaluaciones de la gestión basada en los

¹ Adaptación procedente de JIU/REP/2004/6 y del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas, Results-based Management Handbook: Harmonizing Results-based Management Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level, octubre de 2011. Puede consultarse en <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

² Véanse las resoluciones de la Asamblea General 67/292, párrs. 164 a 172, y 71/243, párr. 12.

³ JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 y JIU/REP/2004/8.

⁴ Véase A/60/16, párr. 248.

⁵ Resolución 60/257 de la Asamblea General.

resultados de las distintas organizaciones y a nivel de todo el sistema⁶. En las investigaciones realizadas en la preparación del presente examen se destacó el nivel relativamente bajo de utilización del marco de referencia. La actualización de la labor anterior de la DCI exigía una reflexión sobre la experiencia adquirida y sobre las novedades surgidas en la gestión basada en los resultados desde 2004.

5. El presente informe forma parte de un proyecto, incluido en el programa de trabajo de la DCI en 2015, que tiene por objeto actualizar los trabajos anteriores de la DCI y comprende: a) la realización de evaluaciones a fondo de la labor previa y la celebración de amplias consultas, las investigaciones en régimen de cooperación y la fijación de normas como base para actualizar esa labor y mejorar su validez y su utilidad con fines de un uso común; b) la elaboración de un marco conceptual y una metodología de evaluación de un modelo de alto impacto para la gestión basada en los resultados, vinculado a las esferas de resultados señaladas en la revisión cuatrienal amplia de la política; y c) un análisis a nivel de todo el sistema de las etapas de desarrollo y el valor añadido de la gestión basada en los resultados centrada a nivel institucional. El modelo de alto impacto ofrece la metodología y la base para la recopilación de datos para el presente informe sobre el análisis a nivel de todo el sistema de la gestión basada en los resultados y se reproduce en una nota por separado⁷.

A. Importancia y objetivo del examen

6. Los criterios para que el sistema de las Naciones Unidas pueda ocuparse debidamente de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ponen de manifiesto los fundamentos y principios filosóficos básicos de la gestión basada en los resultados, que incluyen: a) centrar la atención en los resultados a los efectos de alcanzarlos debidamente; b) examinar todas las condiciones para el logro de resultados, lo que tiene repercusiones en el funcionamiento de los sistemas; c) disponer de métodos de trabajo integrados e interdependientes para conseguir una utilidad y unos efectos colectivos respecto de unos resultados comunes y frecuentemente conjuntos e indivisibles; d) realizar una investigación crítica sobre la base de la evaluación; e) establecer modalidades dinámicas de aprendizaje y de trabajo en pro de cambios transformadores como manifestación de una organización de educación permanente que opera en el contexto de un desarrollo frecuentemente imprevisible y de rápido ritmo, lo que exige resiliencia; y f) establecer una rendición de cuentas colectiva en los niveles horizontal y vertical, ocuparse de los resultados conjuntos y de una jerarquía de resultados integrados en una cadena lógica⁸. En el gráfico I se pone de relieve ese vínculo.

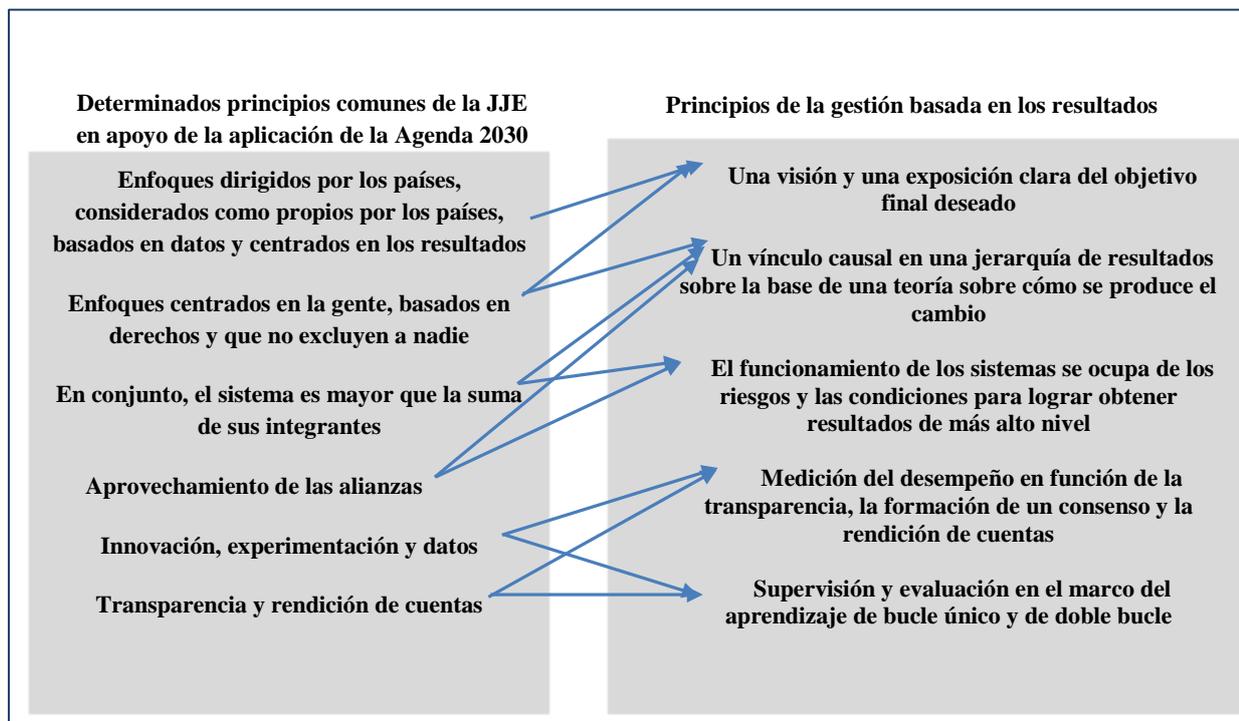
7. Es importante comprender la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas, los problemas y obstáculos para su desarrollo y su valor añadido con objeto de poder definir la capacidad y el nivel de preparación del sistema de las Naciones Unidas a los efectos de la aplicación de la Agenda 2030. El objetivo del examen es ayudar a las Naciones Unidas a reforzar su capacidad con miras a una gestión basada en los resultados a los efectos de la aplicación de la Agenda 2030. De este modo, se procura responder a las solicitudes formuladas por la Asamblea General de que se refuerce la gestión basada en los resultados, teniendo en cuenta su valor para la eficacia institucional, con miras a influir en última instancia en los resultados en materia de desarrollo.

⁶ JIU/REP/2005/6, JIU/REP/2006/1 y JIU/REP/2006/6.

⁷ JIU/NOTE/2017/1.

⁸ Véase CEB/2016/1, anexo.

Gráfico I

Vinculaciones entre los imperativos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los principios de la gestión basada en los resultados


B. Objetivos y cuestiones principales

8. El examen tenía por objeto realizar un análisis de la etapa de desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones y sus efectos en la eficacia institucional, y ocuparse de los factores que influían en el desarrollo, así como de las dificultades técnicas, políticas, estructurales y sistémicas que afectaban a la fidelidad de la aplicación de la gestión basada en los resultados y su utilidad real para la eficacia de las organizaciones. Los objetivos y cuestiones fundamentales eran los siguientes:

a) **Objetivo 1.** Evaluar la etapa actual de desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y examinar su progresión por etapas a lo largo del tiempo. En el examen se analizaron la etapa actual de desarrollo en todo el sistema de las Naciones Unidas, los modelos y las variaciones entre las organizaciones y en los distintos pilares de la gestión y los componentes seleccionados para el estudio. También se analizaron los factores que influían en el nivel de desarrollo y los problemas y dificultades conexos. Se identificaron prácticas ejemplares. Forman parte del análisis las consecuencias del nivel de desarrollo en función de la mayor o menor predisposición del sistema de las Naciones Unidas a aplicar la Agenda 2030;

b) **Objetivo 2.** Analizar los resultados obtenidos mediante la gestión basada en los resultados sobre la eficacia de las organizaciones. En el examen se analizó la diferencia o valor añadido respecto de la eficacia de las organizaciones como corolario de la aplicación de la gestión basada en los resultados e incluyó las siguientes cuestiones fundamentales: si había dado lugar a la utilización de datos de los resultados en la adopción de decisiones y la gobernanza, mejorando así la transparencia y la objetividad y, por ende, la credibilidad en el proceso de adopción de decisiones; si había dado lugar a una planificación, una supervisión, una valoración, una evaluación y un suministro de información a nivel de todo el sistema, mejorando así la coherencia, la eficiencia y los efectos colectivos del sistema de las Naciones Unidas; y si había servido para mejorar la colaboración y las alianzas, con efectos en la rendición de cuentas colectiva y en una gobernanza eficaz con miras a la producción de efectos colectivos;

c) Objetivo 3. Señalar acciones y medidas que respaldarían el desarrollo de la gestión basada en los resultados en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el examen se señaló una serie de medidas estratégicas necesarias para reforzar la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas y realzar su papel en apoyo de la Agenda 2030.

C. Esferas en torno a las que gira la gestión: pilares y componentes

9. La determinación de las esferas de gestión a fin de realizar un análisis comparado se orientó principalmente por los resultados indicados en la resolución 67/226 de la Asamblea General, así como por la experiencia adquirida en relación con lo que era importante para el éxito de la gestión basada en los resultados. La revisión cuatrienal amplia de la política ofrece una estructura útil e importante, ya que constituye un marco general de la política a nivel de todo el sistema en apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que abarca un gran número de organizaciones. Las esferas de gestión y los componentes que las definen son los siguientes:

a) La gestión estratégica (pilar 1). Se centra en la visión y el marco estratégico que rigen la adopción de la gestión basada en los resultados como una estrategia de gestión. Eso incluye una gestión del cambio y un marco adecuado de rendición de cuentas para la gestión basada en los resultados;

b) La gestión operacional (pilar 2). Se centra en lo que hace la organización y en su asignación de recursos: la planificación estratégica, la programación y la gestión de los recursos (recursos humanos y financieros);

c) La gestión de la rendición de cuentas y del aprendizaje (pilar 3). Se centra en la supervisión, la evaluación, la presentación de informes y los sistemas de información de la gestión;

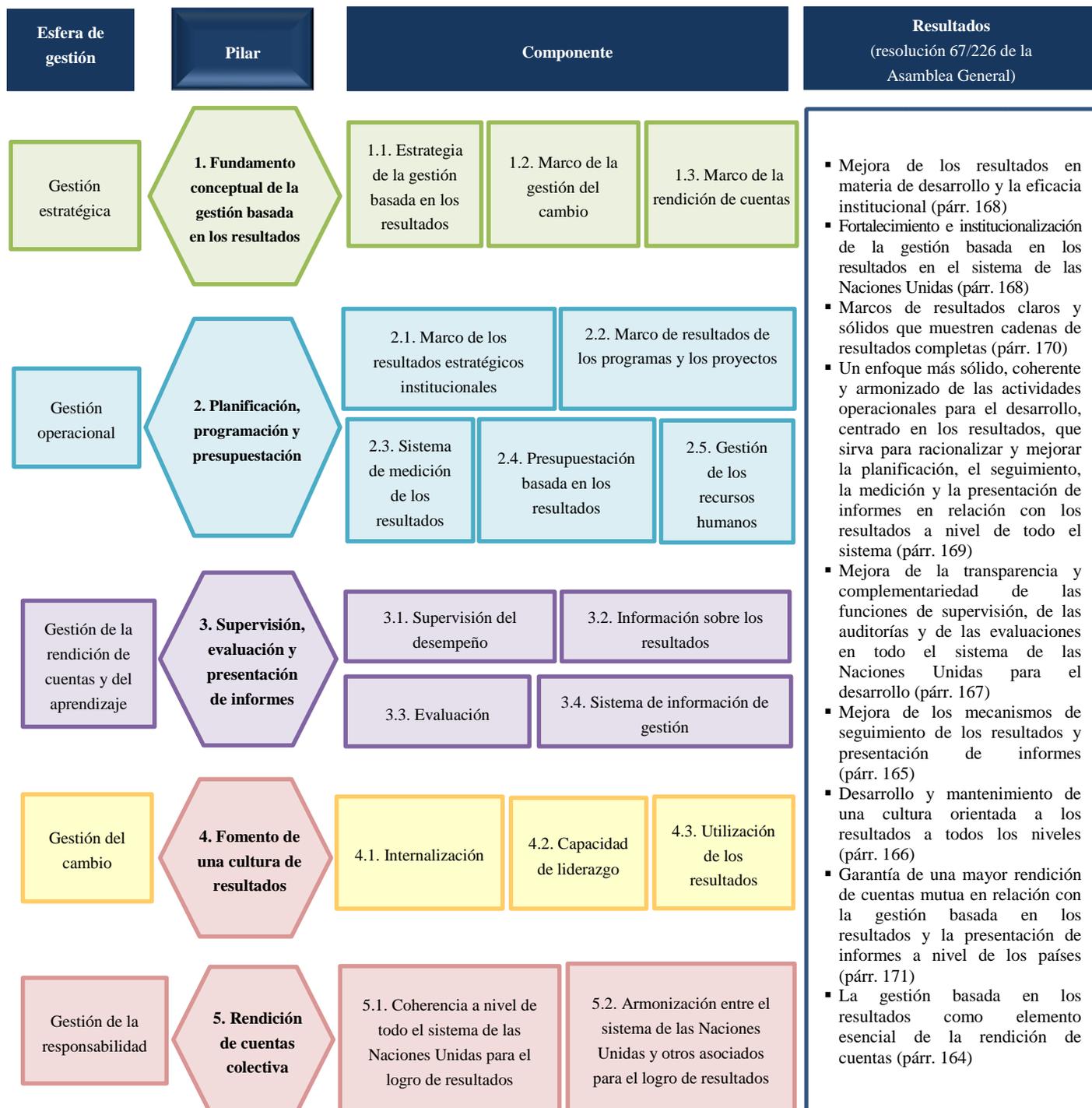
d) La gestión del cambio (pilar 4). Se centra en una cultura de resultados mediante la internalización y las capacidades técnicas y de comportamiento, la capacidad de liderazgo y la utilización de los resultados como parte del desarrollo de una organización de educación permanente;

e) La gestión de la responsabilidad (pilar 5). Se centra en las alianzas para el logro de los resultados y los efectos colectivos, lo que entraña una rendición de cuentas colectiva, tanto vertical como horizontal, en todo el sistema de las Naciones Unidas y con los asociados para el desarrollo⁹.

10. En el gráfico II, que figura a continuación, se muestran las esferas de gestión y los componentes conexos que fueron objeto de estudio. Las definiciones operacionales de las esferas de gestión figuran en la nota de la DCI sobre el modelo de alto impacto para la gestión basada en los resultados.

⁹ Otras esferas que se señalaron cuando se estaba determinando el alcance del examen y que no se incluyeron fueron la coherencia en el plano nacional y el apoyo a la capacidad nacional para la obtención de resultados.

Gráfico II
Marco de referencia del sistema de gestión basada en los resultados



D. Metodología

11. La metodología utilizada en el examen responde a la compleja naturaleza de la gestión basada en los resultados y del proceso de cambio que tiene lugar respecto de la adopción y adaptación de esa gestión en su calidad de innovación. También se estudian las complicaciones en la realización de una evaluación y análisis en todo el sistema de las Naciones Unidas, con distintos organismos funcionales, todos con diferentes mandatos y estructuras de gobernanza. A este respecto, en el examen se utilizaron la teoría de sistemas, un análisis de la configuración y un marco de referencia de alto impacto cualitativo sobre

las etapas de desarrollo en cinco esferas de gestión, de forma tal que permitieran un uso apropiado en todas las organizaciones. Los detalles sobre la metodología y las conclusiones pueden consultarse en el informe completo sobre el que se basa el presente informe resumido¹⁰.

12. El examen se centró en las 12 siguientes organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que forman parte del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y están llevando a cabo, en diversas formas y en distintos niveles, actividades operacionales que contribuyen a los resultados de desarrollo:

a) Seis fondos y programas: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR);

b) Cinco organismos especializados: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI);

c) Una entidad de la Secretaría de las Naciones Unidas: la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH).

13. Se utilizó un enfoque selectivo de muestreo para facilitar el estudio de tan complejo asunto y analizar el valor añadido o los resultados de la gestión basada en los resultados en las 12 organizaciones que podían encontrarse en una etapa avanzada de desarrollo en lo que respecta a su aplicación¹¹. Con todo, la concentración únicamente en esas 12 organizaciones no limita la utilidad de este examen por el sistema de las Naciones Unidas en general. La celebración de amplias consultas en relación con la conceptualización del examen indica que las cuestiones fundamentales, los problemas y las dificultades que se destacan en el examen son omnipresentes en muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Así pues, las conclusiones obtenidas en esas esferas son aplicables al sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Esto se confirma en la respuesta institucional respecto del proyecto del presente informe. Sin embargo, por razones técnicas, las recomendaciones del examen se limitan a las 12 organizaciones estudiadas.

¹⁰ Puede consultarse en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org).

¹¹ La selección de organizaciones en función de ese criterio se basó en un análisis preliminar de los datos secundarios disponibles.

Recuadro 1

Características de las 12 organizaciones

Elementos comunes	Diferencias
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las organizaciones forman parte del sistema de las Naciones Unidas y se ocupan de actividades operacionales para el desarrollo. • Las organizaciones abarcan más del 60% de los recursos de los programas gestionados a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. • Se han examinado los respectivos sistemas de gestión basada en los resultados de todas las organizaciones, o de parte de ellas, en los diez últimos años^a. • Se esperaba que todas ellas presentasen un nivel de desarrollo sustantivo en la gestión basada en los resultados (promedio o superior al promedio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Representación de los diversos mandatos del sistema de las Naciones Unidas, con especial hincapié en los mandatos relacionados con cuestiones de desarrollo, humanitarias y normativas. • Representación de diversas estructuras orgánicas, incluidos los organismos especializados, los fondos y programas y la Secretaría. • Representación de organizaciones de diversos tamaños, sobre la base de los gastos anuales.
	<p>^a Se parte de la hipótesis de que dichas organizaciones habrían extraído conclusiones de esos exámenes y estarían funcionando a un nivel que permitiría partir de una adecuada base para la evaluación de sus etapas de desarrollo y el intercambio de información. Se ha especulado también en el sentido de que, en un estadio dado más elevado, sería más fácil observar los resultados obtenidos y los vínculos entre los productos y los resultados y examinar el valor añadido de la gestión basada en los resultados.</p>

14. Los datos para el examen se obtuvieron de diversas fuentes, como: a) autoevaluaciones de las organizaciones, seguidas de entrevistas y la validación por la DCI en función de datos concretos y utilizando el modelo de alto impacto para la gestión basada en los resultados que figura en el documento JIU/NOTE/2017/1; b) cuestionarios respondidos por altos funcionarios, seguidos de entrevistas sobre temas concretos y no estructuradas y de un diálogo sobre la manera de avanzar en el contexto de la agenda para después de 2015; c) entrevistas con representantes de Estados Miembros, organizadas cuando surgieron oportunidades y sobre la base de sus deliberaciones en el contexto del diálogo en el taller de síntesis sobre el posicionamiento a largo plazo del sistema de las Naciones Unidas; y d) un taller de síntesis con las 12 organizaciones sobre las constataciones y conclusiones preliminares, que constituyó un foro para la validación de los datos, el análisis de hipótesis contrapuestas, la interpretación de las variaciones observadas y la reunión de datos. El análisis se basa en la triangulación y la síntesis de esas fuentes de datos a fin de proporcionar una perspectiva de todo el sistema.

15. Las conclusiones que figuran en el presente informe se basan en los datos reunidos y validados en 2015 y el primer semestre de 2016. Dado el tiempo transcurrido entre la reunión y presentación de datos, se espera que las organizaciones hayan progresado o registrado novedades. Habida cuenta de que el presente examen se centra en determinadas pautas y no en los niveles de las diferentes organizaciones, esas diferencias individuales son menos fundamentales.

E. Estructura del informe y agradecimientos

16. El presente informe resumido se basa en un informe completo más detallado que contiene los datos justificativos y ejemplos de las observaciones y conclusiones que figuran en él. El informe completo incluye datos sobre el alcance, el enfoque y la metodología cualitativa no tradicional aplicada, así como sobre las limitaciones y los métodos utilizados para gestionar los riesgos respecto de la validez y la fiabilidad de la evaluación. También

contiene varias recomendaciones sin fuerza jurídica que no están incluidas en el presente informe.

17. En el capítulo II del presente informe se exponen las observaciones y conclusiones sobre las etapas evaluadas del desarrollo de la incorporación de la gestión basada en los resultados. El capítulo III se centra en el valor añadido de esa gestión o la diferencia resultante en la eficacia de las organizaciones. Ambos capítulos proporcionan información sobre los problemas y las dificultades estructurales y sistémicas para el desarrollo de la gestión basada en los resultados. El informe concluye con un resumen de esas dificultades y explica el modo de proceder respecto de ese tipo de gestión.

18. Las recomendaciones sobre la forma de promover la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas se formulan previo reconocimiento de la recientemente aprobada resolución 71/243 de la Asamblea General y los planes de reforma conexos para la reorientación del sistema de las Naciones Unidas a los efectos del cumplimiento de la Agenda 2030. A fin de facilitar la ejecución y el seguimiento de las recomendaciones, en el anexo IV del presente informe figura un cuadro en el que se indica a qué organizaciones se refiere cada recomendación y si es para la adopción de medidas o para información, al tiempo que se especifica si requieren una decisión del órgano legislativo o rector de la organización o si pueden ser llevadas a cabo por el jefe ejecutivo de la organización.

19. De conformidad con el artículo 11, párrafo 2, del Estatuto de la DCI, el presente informe fue ultimado previa consulta entre los Inspectores a los efectos de acomodar sus conclusiones y recomendaciones al criterio colectivo de la Dependencia. También se examinaron correcciones de datos y los comentarios y sugerencias de las 12 organizaciones que participaban en el examen.

20. La Inspectora expresa su agradecimiento a los funcionarios y el personal directivo superior por su colaboración en la conceptualización, el diseño, la evaluación y el análisis del examen. Da especialmente las gracias al grupo asesor por el examen realizado con expertos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. La Inspectora agradece la disponibilidad y la participación de los coordinadores de la gestión basada en los resultados de las 12 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que participaron en el examen. Además, desea dar las gracias a los Estados Miembros que participaron en la determinación del alcance y las reflexiones sobre la gobernanza. La DCI expresa su profundo agradecimiento a los coordinadores de la DCI por su apoyo y su coordinación en relación con todos los aspectos del examen.

II. Observaciones sobre las etapas de desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

A. Evaluación de las etapas de desarrollo en la incorporación de la gestión basada en los resultados

21. Se realizó una evaluación de las etapas de desarrollo respecto de cada uno de los componentes de las esferas de gestión, tal como se muestra en el gráfico II *supra*. La evaluación se llevó a cabo en función de cinco etapas de desarrollo progresivo. En el gráfico III figura una descripción de las etapas.

Gráfico III

Etapas de desarrollo de la incorporación de la gestión basada en los resultados

Etapa 1 – No iniciada.

Etapa 2 – Análisis. Análisis de la adopción de la gestión basada en los resultados como una estrategia de gestión.

Etapa 3 – Transición a la incorporación. Mecánica y no plenamente integrada; búsqueda de un mayor grado de integración y adaptación a nivel interno; más atención a los productos que a los resultados.

Etapa 4 – Plena incorporación. Alcance adecuado en toda la organización; aprendizaje continuo con miras al perfeccionamiento del sistema; orientación hacia los resultados, pero no una plena integración en todos los aspectos. Orientación predominantemente interna, aunque se analiza la divulgación y se buscan alianzas para establecer esferas comunes de resultados y una labor conjunta; participación en proyectos experimentales o en un diálogo sobre lo que se necesita para generar efectos colectivos; se realizan innovaciones para mejorar la precisión y la calidad de la gestión basada en los resultados a nivel interno; hay un elevado número de innovaciones y productos que son valorados por numerosos interesados.

Etapa 5 – Renovación. Va más allá de las operaciones rutinarias y se centra en las mejoras internas: se lleva a cabo una evaluación del sistema y se inicia un proceso de renovación, incluida una clara concentración en los resultados; se empieza por identificar y estudiar directamente los obstáculos estructurales y sistémicos para el logro de resultados, con lo que se generan una labor y unas alianzas mejores e intensas a nivel de todo el sistema; desempeño de un papel dinámico en el desarrollo a nivel de todo el sistema; se promueven cambios en la estructura de gobernanza y se hacen aportaciones a la formulación de políticas; se aplican medidas innovadoras para facilitar la eficacia de una gobernanza efectiva a nivel de todo el sistema; participación de manera constructiva en iniciativas experimentales.

22. Las etapas se basan en una teoría sobre la forma en que se produce el cambio en la adopción de innovaciones¹² y en el logro progresivo de las dimensiones críticas de la filosofía y los principios del marco de resultados (véase el recuadro 2 *infra*)¹³ ¹⁴. Todos los componentes de los cinco pilares principales se evalúan en función de esas etapas y los indicadores cualitativos que figuran en el marco de referencia elaborado para el examen.

¹² Susan F. Loucks, Beulah W. Newlove y Gene E. Hall, *Measuring Levels of Use of the Innovation: A Manual for Trainers, Interviewers, and Raters* (Austin, Universidad de Texas, 1975).

¹³ Canadá, Oficina del Auditor General y Secretaría de la Junta del Tesoro, *Managing for Results Self-Assessment Tool*, catálogo núm. BT22-88/2003. Puede consultarse en www.tbs-sct.gc.ca.

¹⁴ Managing for Development Results, "Capacity scan measurement framework". Puede consultarse en www.mfdr.org/CAP-Scan/CAP-ScanMeasurementFramework-English.pdf.

Recuadro 2

Impulsores de las etapas de desarrollo en la incorporación de la gestión basada en los resultados

1. **Amplitud del alcance de la cobertura de los indicadores de los componentes, como se indica en la actualización del marco de referencia de la DCI para la gestión basada en los resultados^a (contenido).** ¿En qué medida quedan abarcados los indicadores pertinentes de los componentes que describen la incorporación de la gestión basada en los resultados?
2. **Alcance y ámbito de aplicación de la participación de los administradores y la estructura funcional (organización interna).** ¿Cuál es el grado de participación orgánica? y ¿contribuye a aumentar la eficacia del componente a los efectos del logro de sus efectos previstos?
3. **Vinculación de los resultados y contribución a la gestión para el logro de los resultados (hincapié en los resultados).** ¿En qué medida se hace hincapié en el componente en relación con la contribución al logro de los resultados a nivel institucional?
4. **Adaptación e interdependencia a fin de aumentar la eficacia, la coherencia y la integración (coherencia, alianzas y capacidades nacionales a nivel de todo el sistema).** ¿En qué medida existe una adaptación del componente al sistema de las Naciones Unidas en general y a las organizaciones externas y los asociados pertinentes?
5. **Aprendizaje continuo y adaptación de valor añadido (gestión adaptativa).** ¿Ha habido una evaluación del componente y se ha traducido en el perfeccionamiento o la renovación del componente para aumentar su valor añadido respecto de la gestión basada en los resultados?

^a JIU/NOTE/2017/1.

B. Observaciones sobre las etapas de desarrollo: análisis orgánico

23. Entre 2004 y 2015, las 12 organizaciones de las Naciones Unidas en su conjunto realizaron importantes progresos en la incorporación de la gestión basada en los resultados. Se ha producido una modificación de la gestión inicial basada en objetivos o los marcos de presupuestación basada en los resultados de finales de los años noventa y principios del siglo actual. Se han hecho esfuerzos por ir más allá de un enfoque gradual especial, de reorganización y reciclaje en relación con la aplicación de la gestión basada en los resultados a un sistema cada vez más amplio e integrado internamente que se intenta gestionar para lograr resultados.

24. En la etapa 4 se expone el modo de funcionamiento de la gestión basada en los resultados en las 12 organizaciones. La gestión basada en los resultados está ampliamente incorporada y comienza a afianzarse el concepto de perfeccionamiento del sistema de resultados sobre la base de la experiencia adquirida. La incorporación de la gestión basada en los resultados sigue siendo fundamentalmente interna y se caracteriza por el hecho de que las organizaciones intentan mejorar la capacidad de gestión basada en los resultados y la cultura de manera más amplia en un gran número de las esferas de gestión y los componentes señalados en el examen. En algunos casos, las organizaciones intentan lograr una mayor divulgación entre sus dependencias y departamentos en los planos institucional, regional y nacional, en función de la estructura orgánica. No obstante, tropiezan con obstáculos para la conceptualización y la puesta en marcha de enfoques a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas a los efectos de la obtención de resultados comunes o conjuntos y se centran claramente en cuestiones sobre el valor final de la gestión basada en los resultados.

25. Hay diferencias entre las organizaciones en sus etapas de desarrollo, aunque no son pronunciadas¹⁵. Hay 9 de las 12 organizaciones que operan en la etapa 4 y que lo hacen sistemáticamente respecto de todos los componentes de la gestión. En el sistema de las Naciones Unidas, se encuentra en la etapa 4 el 50% de los 15 componentes y en la etapa 3 el resto. En el examen no se estableció un criterio de calidad para efectuar una valoración, ya que no se trata de una evaluación, aunque, habida cuenta de que el desarrollo y el avance de la gestión basada en los resultados hacia etapas superiores de desarrollo se ven afectados por muchas dificultades estructurales y sistémicas, algunas de las cuales escapan al control de las organizaciones, los datos de que se dispone indican que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto han desarrollado muy bien su sistema de gestión basada en los resultados.

26. Basándose en el análisis de pautas, un elevado nivel de desempeño se vincula a lo siguiente: a) la existencia de un marco conceptual bien definido para la aplicación de la gestión basada en los resultados, el cual promueve la cohesión y la integridad a nivel de la organización respecto de la aplicación de la gestión basada en los resultados; b) el papel de los órganos rectores y los donantes; c) las operaciones impulsadas por una cultura del sector privado y una estructura de adopción de decisiones en la que quien dirige la organización está especialmente facultado para adoptar decisiones con respecto a la gestión basada en los resultados; d) la capacidad de trabajar de consuno para dar respuesta a la misma junta ejecutiva, así como de compartir y aplicar las innovaciones; y e) el hecho de ser una organización recientemente establecida y aprovechar las enseñanzas aprendidas de diversas organizaciones.

27. Entre los ejemplos de las organizaciones examinadas, el ACNUDH constituyó un caso interesante de la adaptación frente a problemas estructurales que planteaba su ubicación institucional. En su calidad de departamento de Secretaría de las Naciones Unidas, hay importantes aspectos de su sistema de gestión basada en los resultados que se rigen por el procedimiento utilizado en la Secretaría¹⁶, que ha sido criticado por ser defectuoso, complejo, prolongado, desarticulado, engorroso y rígido¹⁷. Se vincula más a un proceso presupuestario que a un proceso orientado a los resultados, con escaso valor de toma de decisiones para los administradores de las Naciones Unidas o sus Estados Miembros¹⁸ ¹⁹. Esas deficiencias y la ineficacia general del proceso de gestión basada en los resultados en la Secretaría condujo a la Organización a desarrollar un sistema paralelo, incluido un portal de resultados en la web de su plan estratégico cuatrienal, que respondía mejor a las necesidades de la Organización y se ajustaba mejor a las prácticas de gestión basada en los resultados, ya que procuraba incrementar su credibilidad y su transparencia, con miras a un aumento de la financiación, y mejorar su respuesta frente a las nuevas exigencias de su mandato. El ACNUDH sigue participando en el proceso dirigido por la Secretaría, en particular respecto de las cuestiones relativas a su presupuesto ordinario y, al mismo tiempo, dispone de un sistema de gestión basada en los resultados y plenamente integrado en la labor y el proceso de adopción de decisiones de la Organización. Si bien la presentación de informes en virtud de ambos marcos se facilita merced a cierto grado de armonización, este enfoque genera inevitablemente costos de transacción.

¹⁵ Las escasas diferencias podrían guardar relación con lo siguiente: a) el carácter de la escala ordinal utilizada, cuya finalidad no estriba tanto en analizar variaciones o diferencias, como en diagnosticar etapas independientes de desarrollo; y b) el hecho de que las organizaciones fueron seleccionadas por encontrarse en su etapa más avanzada de desarrollo por comparación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

¹⁶ 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/2016/6).

¹⁷ Véase A/57/387, párr. 157.

¹⁸ Informe del Grupo de Expertos Independientes titulado "Because process matters: groundwork for a reform of planning and budgeting at the United Nations", agosto de 2014. Puede consultarse en www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-organizations/un/switzerland-commitment/un-reform/reform-of-the-un-planning-and-budget-process.html.

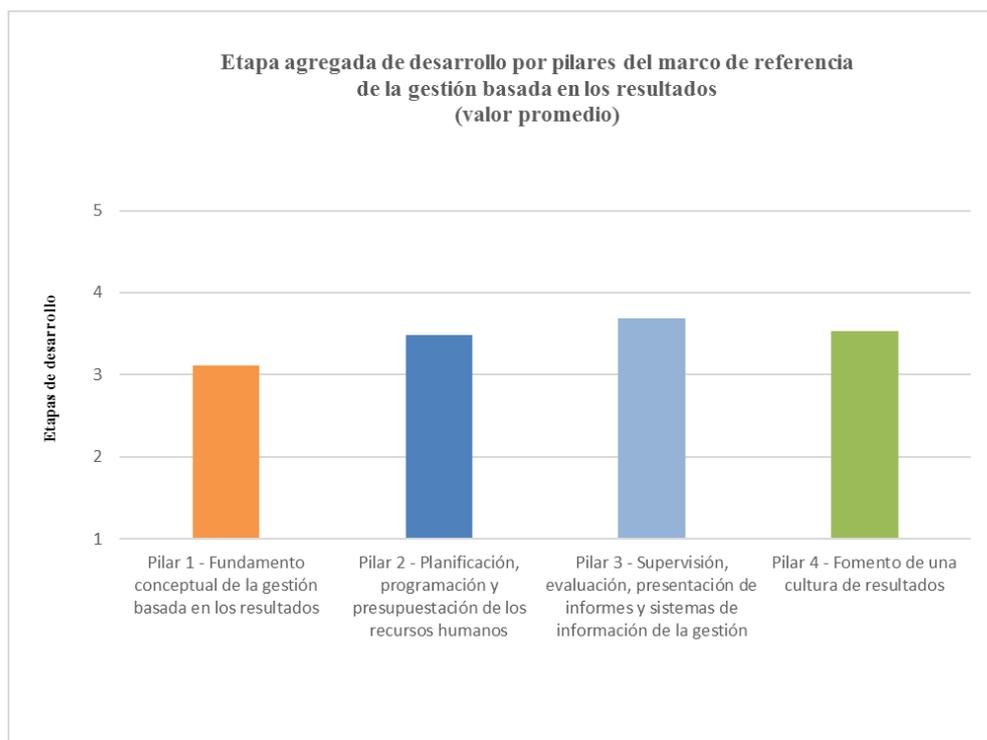
¹⁹ JIU/REP/2012/12.

28. El Reglamento y Reglamentación Detallada de ese proceso se revisaron en mayo de 2016²⁰, aunque no se aprovechó plenamente la oportunidad de reflexionar sobre la gestión basada en los resultados y el proceso todavía adolece de deficiencias fundamentales. La propuesta de reforma del Secretario General²¹ para la reorientación del sistema de las Naciones Unidas a la luz de la Agenda 2030 ofrece otra oportunidad para abordar esta cuestión de manera más completa. A este respecto, **se sugiere que el Secretario General celebre consultas con los jefes de los departamentos de la Secretaría y los órganos legislativos para lograr una armonización de los procesos de la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación y los instrumentos conexos con las prácticas de gestión basada en los resultados y la terminología. Con las revisiones del proceso se debe tratar de aprovechar las iniciativas existentes y las experiencias que han surgido y se han desarrollado en oficinas como el ACNUDH a fin de limitar los costos de transacción en el marco de la futura evolución de toda la Secretaría de las Naciones Unidas.** Eso debería incluir, aunque no exclusivamente, la interoperabilidad entre, por una parte, las plataformas que se han establecido sobre planificación de los recursos institucionales y los resultados y, por otra, Umoja, dado que la Secretaría prosigue sus esfuerzos para mejorar la transparencia y la vinculación entre los recursos y los resultados.

C. Observaciones sobre las etapas del desarrollo, por pilar²² y componente

Gráfico IV

Etapas agregadas de desarrollo por pilares del marco de referencia de la gestión basada en los resultados



²⁰ Previa solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución 67/236, se revisó el boletín ST/SGB/2000/8, posteriormente sustituido por el boletín ST/SGB/2016/6.

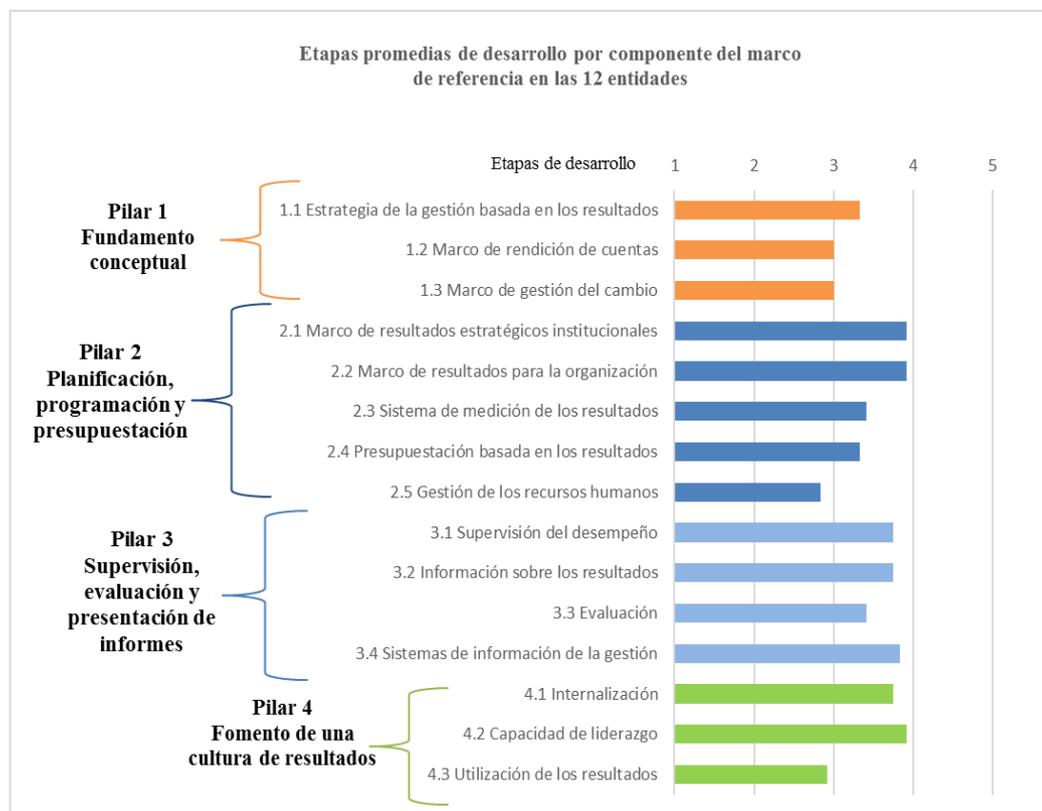
²¹ A/72/492.

²² El pilar 5, relativo a la rendición de cuentas colectiva con el fin de obtener efectos colectivos, aunque fue evaluado inicialmente como un pilar para la rendición de cuentas mutua, no se evaluó adecuadamente respecto de su etapa de desarrollo debido a dificultades en la conceptualización. No obstante, se aborda de una manera más cualitativa en el capítulo III del presente informe.

29. Las diferencias en las etapas de desarrollo de las distintas esferas de gestión (pilares y elementos) son más marcadas que las variaciones entre organizaciones y hay diferencias importantes. Eso indica que es necesario centrarse en todo el sistema para ocuparse de las esferas en las que se registran bajos niveles de desempeño y problemas. En el gráfico IV *supra* se exponen las etapas de desarrollo. El gráfico V muestra las diferencias entre los componentes de los pilares.

Gráfico V

Etapas de desarrollo por componente del marco de referencia



30. El análisis indicó lo siguiente:

a) El mayor nivel de desarrollo correspondía a los pilares relacionados con la planificación estratégica y la elaboración de programas, seguido de la supervisión, la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados;

b) Los niveles más bajos de desarrollo guardaban relación con lo siguiente: i) el fundamento conceptual para la gestión basada en los resultados, caracterizado por una estrategia de esa índole y un marco de gestión del cambio y de rendición de cuentas, que era el sistema de medición de la calidad; ii) una cultura orientada a la obtención de resultados, que entrañaba la tarea de establecer cambios en las hipótesis predominantes y el sistema de valores; y iii) la utilización de los resultados como vínculo de unión entre los componentes de la organización de educación permanente;

c) Los niveles más bajos de desempeño, aunque variaban mucho entre las organizaciones, correspondían a la planificación de la gestión del cambio y a la aplicación de la gestión basada en los resultados dentro de la gestión de los recursos humanos. Los ámbitos que entrañaban mayores dificultades correspondían a los aspectos del comportamiento y los cambios relacionados con la gestión basada en los resultados. A continuación figuran algunos detalles sobre las observaciones relativas a esas esferas de gestión.

31. Cuando se realizó el examen en 2015, no había componentes y no había ninguna organización que operase dentro de la etapa 5. Así pues, según el examen, incluso dentro de la cohorte más avanzada de nueve organizaciones se han de realizar avances en la gestión para lograr resultados y comprender su valor como sistema de gestión sostenible. La etapa 5

pone de manifiesto el valor añadido de la gestión basada en los resultados, su funcionamiento centrado en los resultados y a nivel de todo el sistema y la utilización de la información sobre los resultados para la adopción de decisiones. Puede considerarse el objetivo final de la gestión basada en los resultados, que incluye un sistema de gestión adaptable apropiado para la aplicación de la Agenda 2030, con sus imperativos de interdependencia, acción colectiva, investigación reflexiva y aprendizaje transformador, funcionamiento a nivel de todo el sistema o de un subsistema en las esferas de gestión fundamentales de la planificación, la presupuestación, la gestión de los recursos humanos, la supervisión y la evaluación, una cultura de resultados y la rendición de cuentas.

32. En la etapa 5, una organización se encuentra en una etapa de renovación y utiliza las evaluaciones de la labor de incorporación para realizar cambios institucionales estratégicos o adoptar medidas de utilidad para todo el sistema en pro de la gestión basada en los resultados. El funcionamiento se centra en los resultados y, por ende, adopta una perspectiva a nivel de todo el sistema. Así pues, lleva a cabo una amplia gama de actividades de apoyo de una interdependencia a nivel de todo el sistema y efectos colectivos que se aplican a todas las esferas de la gestión. Los datos sobre los resultados se utilizan a todos los niveles, práctica esta propia de una organización de educación permanente y que incluye la utilización a nivel de adopción de decisiones institucionales y en un gran número de esferas de gestión, en consonancia con un marco de rendición de cuentas polifacético en torno a la consecución de resultados.

Impulsores del desarrollo de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

33. Destacan dos impulsores principales, a saber, las demandas de los Estados Miembros y el intercambio de nuevas y mejores prácticas entre las organizaciones. A falta de orientaciones claras para apoyar la incorporación de la gestión basada en los resultados como estrategia de gestión, los avances en el crecimiento y el desarrollo de los sistemas de gestión basada en los resultados se han visto impulsados por las exigencias expresadas a través de la supervisión de los Estados Miembros, principalmente mediante: a) los órganos rectores de las organizaciones; b) los órganos rectores de los organismos donantes bilaterales²³ en el contexto de la financiación complementaria; y c) las evaluaciones externas dirigidas por donantes²⁴, realizadas en el marco de organismos donantes bilaterales. Esa supervisión ha desempeñado un papel sumamente importante al conseguir que el centro de atención del sistema de las Naciones Unidas no fueran ya las actividades, sino un nivel de reflexión más estratégico sobre los productos y los resultados. Pese a los ingentes costos de transacción que genera la proliferación del número de evaluaciones externas, muchos administradores las han acogido favorablemente.

34. El objetivo de esas exigencias ha sido el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas con miras a la presentación de informes sobre los resultados. La dirección del sistema de las Naciones Unidas y las operaciones a nivel de todo el sistema han sido sumamente receptivas a la exigencia de la rendición de cuentas en apoyo de la transparencia por lo que respecta a la prestación de servicios y la utilización de los recursos, tal como se pone de manifiesto en las etapas más avanzadas de elaboración de componentes relacionados con la planificación y la presentación de informes sobre los resultados²⁵ y en los esfuerzos que están realizando las organizaciones para aumentar la transparencia a los efectos de la utilización de los recursos mediante la creación de portales web o la observancia de las directrices de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

35. La atención a la presentación de informes sobre los resultados y la rendición de cuentas, si bien es importante, ha resultado desequilibrada, ha tenido un efecto de

²³ JIU/REP/2017/2.

²⁴ Evaluaciones de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales del Departamento de Desarrollo Internacional en el contexto de su examen de la ayuda multilateral y otras cuestiones.

²⁵ Los pilares 2 y 3 del marco de referencia se utilizaron para el presente examen; véase también el gráfico II.

desempoderamiento y ha limitado el valor añadido de la gestión basada en los resultados en las organizaciones. Cuando se ha utilizado principalmente para la presentación de informes y la rendición de cuentas, no ha redundado en beneficio del objetivo final ni de la utilidad de la gestión basada en los resultados en pro del aprendizaje y tampoco en calidad de un enfoque de gestión adaptable. Esa situación se ve agravada por el hecho de que muchas organizaciones recurren a la financiación complementaria a cargo de organismos donantes bilaterales, por el grado de asignación de fondos de esa financiación y por los diferentes requisitos de presentación de informes aplicables a tal financiación. El hecho de que la atención se concentre básicamente en la presentación de informes afecta a la confianza y limita las innovaciones como cabría esperar de la filosofía de la gestión basada en los resultados.

36. De resultas de la presión para dar cuenta de los resultados y demostrar la rentabilidad, a pesar de los importantes problemas técnicos y el carácter imprevisible del proceso de desarrollo, las organizaciones se centran en los productos en lugar de en los resultados. Ello ha dado lugar a un uso excesivo de la capacidad profesional del personal del sistema de las Naciones Unidas para presentar informes sobre los resultados con miras a dar cuenta de la utilización de los recursos. Como consecuencia, se han desarrollado organizaciones que operan con un centro de control externo, ya que intentan hacer frente y dar respuesta a las diferentes dinámicas de poder que rigen sus respectivas instituciones. Ello ha dado lugar a una dirección receptiva, pero no responsable, por lo que respecta a la gestión orientada a los resultados.

37. En los últimos tiempos, los cambios en los enfoques de los Estados Miembros, incluidos los diálogos sobre lo que no funciona y el hecho de que el centro de atención ya no resida en la evaluación de atribuciones o las exigencias excesivas de la rentabilidad, sino en la contribución a la obtención de resultados de desarrollo, ponen de manifiesto la aparición de un sistema de gobernanza concienzudo y más equilibrado respecto de la gestión para el logro de resultados.

38. En respuesta a esas exigencias, y ante la falta de una orientación clara y consensuada, las organizaciones han intentado aprender de las experiencias de las demás organizaciones y de las experiencias de fuera del sistema de las Naciones Unidas. Un ejemplo notable ha sido la red de planificación estratégica para el intercambio de conocimientos. Ha habido muchas iniciativas nuevas, como la teoría del cambio, la gestión adaptable, diversos proyectos experimentales en materia de recursos humanos, la financiación de diálogos, los presupuestos integrados, el análisis de las tendencias de los resultados a lo largo del tiempo y las plataformas de datos estructurados para informar sobre los resultados y mejorar el aprendizaje. El enfoque de gestión de los conocimientos ha tenido un efecto positivo en la promoción de la gestión basada en los resultados y ha dado lugar a cierto grado de homogeneidad en las prácticas de las organizaciones examinadas. Sin embargo, cabe señalar que la innovación en el proceso de adopción no siempre se basa en datos comprobados de lo que funciona.

39. A continuación se presenta un resumen de las observaciones y conclusiones sobre los pilares y sus componentes. Figura información más detallada en el informe completo, que puede consultarse en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org).

Pilar 1

Fundamento conceptual de la gestión basada en los resultados: marco de la estrategia de gestión basada en los resultados y de la rendición de cuentas respecto de la gestión del cambio

40. **Conclusión.** El análisis muestra que el pilar 1 registra el desempeño más bajo por comparación con todos los demás pilares. Una visión clara y un marco amplio y bien definido para la gestión basada en los resultados como estrategia de gestión no orienta el desarrollo de ese tipo de gestión en la mayoría de las organizaciones. En el contexto actual, la falta de una visión y de un marco limita la integridad del sistema de gestión basada en los resultados y la capacidad de la organización de funcionar con un centro de control interno. Esto plantea problemas para la sostenibilidad de los progresos alcanzados y para el desarrollo de una cultura de resultados.

41. Todas las fuentes de orientación sobre la gestión basada en los resultados ponen de relieve la necesidad de adaptar su aplicación al contexto específico de cada organización. Sin embargo, hay pocos detalles concretos en esa orientación sobre lo que significa la adaptación al contexto institucional en términos prácticos. Se deja a las organizaciones que la definan profesionalmente de manera apropiada y en la forma que se adecue al objetivo. Cabría esperar que ese tipo de adaptación se hace eco de cómo las diversas organizaciones han adaptado y utilizado el concepto en la forma que corresponde a sus mandatos y sus peculiaridades institucionales, y que se efectuarían los cambios necesarios desde el punto de vista de la gestión. De hecho, cabría esperar que se expusiese en términos inequívocos en un documento de estrategia y en un marco para la gestión basada en los resultados.

42. En el momento de la recopilación de datos de 2015, solo la OIT pudo proporcionar una estrategia oficial, integral e independiente de la gestión basada en los resultados. La falta de una estrategia oficial para la adopción o la adaptación de la gestión basada en los resultados no significa necesariamente que no haya habido progresos en su incorporación. Sin embargo, en la evaluación se indica que esa laguna ha llevado a favorecer un proceso de incorporación especial, dirigido externamente, reactivo, en un continuo estado de emergencia o de modificación o reciclaje y, a veces, no integrado. Esa circunstancia se manifiesta muy acertadamente en la siguiente declaración formulada por funcionarios: “La gestión basada en los resultados parece no tener principio ni fin; es un eterno viaje hacia no se sabe dónde y también se desconoce la mejor forma de llegar o de abordar los problemas que surgen, al margen de poner parches y dar rodeos”. La existencia de un marco que sirva de guía para la incorporación de la gestión basada en los resultados es importante por muchas razones, entre ellas las siguientes: a) aclarar las expectativas de éxito desde todos los puntos de vista; b) enmarcar un diálogo estructurado sobre los requisitos para la aplicación de la gestión basada en los resultados y lo que es realista; c) comprender su valor añadido; y d) orientar su adaptación en beneficio de la organización en su intento de mejorar su contribución a la eficacia del desarrollo.

43. Hay pocas organizaciones con una estrategia claramente definida que oriente la incorporación de la gestión basada en los resultados, pero es incluso menor el número de las que han establecido un amplio marco de gestión del cambio para apoyar los cambios específicos que implica la incorporación de ese tipo de gestión. Eso plantea la cuestión de en qué medida la gestión basada en los resultados se considera realmente una estrategia de gestión integral que entraña cambios de comportamiento y de mentalidad, así como ciertos cambios estructurales en la formación del personal y los sistemas de incentivos.

44. Asimismo plantea preocupaciones acerca de la capacidad de las organizaciones de canalizar los recursos necesarios para aplicar el proceso de cambio implícito y dar cuenta al respecto de manera transparente. El escaso grado de reflexión sobre este componente de la gestión del cambio y los comportamientos o el apoyo necesarios explica el nivel relativamente bajo de desempeño y los problemas que surgen en relación con la promoción de una cultura de resultados y, en cierta medida, con la gestión de los recursos humanos.

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos que aún no lo hayan hecho deben elaborar una estrategia debidamente definida, amplia e integral a fin de orientar la incorporación de la gestión basada en los resultados dentro de las organizaciones y entre ellas.

45. La estrategia y el marco deben desarrollarse como una estrategia de gestión adaptable, centrada en los resultados e interinstitucional, teniendo en cuenta las actuales exigencias del funcionamiento a nivel de todo el sistema y las conclusiones del examen sobre la cultura de resultados (recomendación 3) y la rendición de cuentas (recomendaciones 4 y 7). A fin de intensificar los efectos, en el desarrollo de la estrategia deben participar el personal y los directivos de la Organización y de otras organizaciones, así como órganos legislativos y contribuyentes al presupuesto de la Organización. En el desarrollo o actualización de su estrategia, se alienta a los jefes ejecutivos a que aprovechen

el contenido del marco de referencia de la DCI con miras a la gestión basada en los resultados²⁶.

Pilares 2 y 3

Planificación, supervisión, evaluación y presentación de informes

46. **La gestión basada en los resultados está bien desarrollada en las esferas de la planificación, la supervisión, la evaluación y la presentación de informes en las 12 organizaciones examinadas.**

47. Las organizaciones operan sistemáticamente en la etapa 4 respecto de los 15 componentes de esas esferas, a los que se han dedicado tiempo y atención. Se ha recibido el apoyo de **los altos directivos, centrado en rendir cuentas de la prestación de los servicios y los recursos utilizados. No obstante, la etapa avanzada de desarrollo se ve afectada por un sinnúmero de problemas conceptuales y técnicos que limitan la credibilidad y el valor añadido de la gestión basada en los resultados.** A continuación figuran algunos de los problemas planteados:

a) La confusión sobre la aplicación de los conceptos de productos y resultados y la rendición de cuentas por lo que se puede controlar, en comparación con la responsabilidad de garantizar el logro de resultados mediante la coordinación, la colaboración, la cogestión, las alianzas, la promoción, y el aprovechamiento del valor comparativo del sistema de las Naciones Unidas;

b) La rigidez en la aplicación de la lógica causal y el hecho de hacer caso omiso de que las intervenciones, como hipótesis de lo que es probable que funcione en relación con el desarrollo, están sujetos a márgenes de error, dadas las variaciones existentes en su contexto y, por lo tanto, requieren una actitud realista y un seguimiento y una evaluación constantes;

c) La falta de vinculación entre las necesidades a más largo plazo de la gestión basada en los resultados y el ciclo de informes, a lo que se suma la presión de informar sobre los resultados, cualquiera que sea la situación;

d) La capacidad institucional de integrar las necesidades de la gestión basada en los resultados respecto del funcionamiento de los sistemas y las necesidades conexas de análisis de las condiciones para lograr lo que se pretende y un análisis de riesgos;

e) La capacidad de las organizaciones en cuanto a la medición, el análisis y la evaluación, en particular de los problemas relacionados con la disponibilidad de los datos existentes o la calidad de los datos notificados, la capacidad de hacer frente al carácter complejo y complicado del proceso de desarrollo y las limitaciones de los enfoques tradicionales y los métodos de evaluación en contextos complejos e impredecibles;

f) Los vínculos con las capacidades nacionales a los efectos de la obtención de resultados y datos y las limitaciones de esas capacidades.

48. Ha surgido un gran número de iniciativas para hacer frente a algunos de esos problemas, como las iniciativas experimentales con respecto a la teoría del cambio, la gestión adaptable, una evaluación experimental a nivel de todo el sistema, la utilización de diversos enfoques de evaluación no tradicionales, las necesidades en cuanto al análisis de riesgos, el análisis de las contribuciones y la utilización de hipótesis contrapuestas que se comparan con los análisis de atribuciones. La utilidad de las diferentes iniciativas para aumentar la eficacia del sistema en su conjunto podría mejorar si se situase a nivel de todo el sistema a los efectos del intercambio de ideas, el análisis de lo que funciona, la indicación de los métodos de adopción y adaptación respecto de las distintas organizaciones y las vinculaciones a nivel de todo el sistema. El sistema de las Naciones Unidas debe establecer un mecanismo para apoyar la recopilación y el análisis de la eficacia de una vasta gama de innovaciones que están surgiendo en relación con la aplicación de la gestión basada en los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se podrían extraer conclusiones de los préstamos para innovaciones de aprendizaje del Banco Mundial y el

²⁶ JIU/NOTE/2017/1.

correspondiente sistema de gestión de los conocimientos, así como del programa de financiación discrecional de los Estados Unidos de América respecto de la adopción de innovaciones. La aplicación de la recomendación 2 debe aprovechar las enseñanzas extraídas de las plataformas que están en funcionamiento y deben aprovecharse las capacidades e iniciativas existentes.

Recomendación 2

Los jefes ejecutivos, incluido el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), deben considerar la posibilidad de establecer una función de apoyo básico para garantizar que las numerosas innovaciones introducidas en la gestión basada en los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas sean retenidas, apoyadas, evaluadas por su utilidad y compartidas a los efectos de su adopción en todo el sistema.

49. Las esferas con elevados niveles de desempeño forman parte del pilar de gestión de las operaciones. Para ese pilar se registraron las etapas con menos desarrollo en las esferas de la presupuestación basada en los resultados y la gestión de los recursos humanos.

50. Se plantearon problemas en relación con la presupuestación basada en los resultados en el contexto de la gestión de los recursos complementarios. El alto nivel de financiación complementaria del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ha afectado considerablemente a la capacidad de las organizaciones de aplicar la presupuestación basada en los resultados como se había previsto. La falta de previsibilidad de los recursos, además de los elevados niveles de asignación de esos fondos para fines específicos, dificulta la armonización sistemática de los recursos a medida que se necesitan, prestando especial atención a las actividades de mejora.

51. El carácter de esa financiación ha producido como efecto negativo que las organizaciones se basen en la oferta, en lugar de en la demanda, como cabría esperar en relación con la gestión con miras a la obtención de resultados. Conscientes de ese efecto negativo, las organizaciones han tratado de resolver el problema aumentando la transparencia respecto de los niveles de financiación complementaria mediante la integración de esa información en los documentos del presupuesto ordinario (presupuestos integrados) para que los órganos rectores tengan una visión más completa de los recursos disponibles para el logro de las prioridades institucionales. Cuando se recopilaban datos para el examen en 2015 y comienzos de 2016, cinco organizaciones²⁷ habían establecido sus presupuestos integrados y otras estaban estableciéndolos. Además, las organizaciones han iniciado diálogos sobre la financiación, lo que entraña que se pongan en contacto cada organización y los donantes tradicionales, los agentes no estatales y los órganos rectores para examinar las necesidades de financiación, las deficiencias y las prioridades de la organización y lograr una mayor armonización entre la asignación de recursos extrapresupuestarios y las prioridades señaladas en el plan estratégico de cada una de ellas²⁸.

52. La Asamblea General ha reconocido y fomentado esos esfuerzos, al tiempo que ha instado a las organizaciones a mejorar el funcionamiento y la eficacia de los diálogos estructurados sobre la forma de financiar los resultados de desarrollo acordados en sus planes estratégicos (resolución 71/243)²⁹. Aunque resulta alentador, es importante señalar, sin embargo, que esas soluciones constituyen lo que el personal directivo describió como “dar rodeos” o medidas que abordan problemas superficiales en lugar de la cuestión fundamental planteada.

²⁷ El PNUD, el UNFPA, el UNICEF, ONU-Mujeres y la OMS.

²⁸ En el momento de la recopilación de datos, la OMS era la única de las 12 organizaciones que había establecido un foro de ese tipo. Durante el taller de síntesis organizado en 2015, otras organizaciones indicaron su intención de extraer enseñanzas de la experiencia y aplicar un enfoque similar.

²⁹ Véase la resolución 71/243 de la Asamblea General, párr. 43.

Pilar 4

Cultura de resultados y organización de educación permanente

53. **Conclusión.** Se han registrado avances en el desarrollo de una cultura de resultados. Sin embargo, los esfuerzos han sido desiguales, centrados en el cumplimiento y no estratégicos. Las iniciativas para promover una cultura de resultados no han tenido en cuenta un factor fundamental, pero difícil de abordar en relación con la gestión del cambio, a saber, los cambios en las hipótesis predominantes en que se sustentan las creencias, las costumbres, los valores y el carácter de un grupo o una sociedad. Las intervenciones para el desarrollo de una cultura de resultados no han tratado de abordar los cambios de mentalidad de los funcionarios, que son quienes se encargan primordialmente de poner en práctica la gestión basada en los resultados y pueden propiciar cambios de manera sostenible. En el análisis se señala una serie de condiciones importantes para lograr un eficaz aprendizaje transformador y un cambio de comportamiento. El sistema de las Naciones Unidas se encuentra en la etapa 3 en el caso de esas esferas, lo que indica que queda mucho por hacer.

54. La clave para vincular las políticas y prácticas a los efectos de la incorporación de la gestión basada en los resultados en los sistemas, procesos y mecanismos institucionales estriba en incardinar esa gestión dentro de los valores culturales de la Organización. Ese pilar se evaluó centrándose en la dimensión no jurídica de la cultura, el aprendizaje de doble bucle y los cambios de comportamiento o transformadores, que incluyen cambios en la capacidad técnica y en la mentalidad o los modelos mentales (internalización), así como el aprovechamiento de la experiencia adquirida como base de la labor de la Organización. Esos elementos son necesarios para la sostenibilidad del sistema de gestión basada en los resultados. El pilar también abarca la función de liderazgo para apoyar ese proceso y hacer realidad el cambio.

55. En general, se han hecho progresos en la promoción de una cultura de resultados en las organizaciones, aunque esos progresos han sido desiguales. El desarrollo de la capacidad del personal se ha centrado en la formación para garantizar la observancia de los procedimientos y técnicas relacionados con la incorporación de la gestión basada en los resultados, con especial hincapié en la capacidad de planificación y de presentación de informes. La formación ha tendido a limitarse a determinados grupos de funcionarios, en particular los que participan en la planificación, la supervisión y la evaluación³⁰. Los instrumentos para el desarrollo profesional con miras al autoaprendizaje (directrices, manuales y grupos de aprendizaje) tienden sesgadamente hacia operaciones mecánicas. El carácter de los cambios observados no está a la altura de elementos importantes para el éxito de la gestión orientada a la obtención de resultados. Ha habido menos apoyo para facilitar un cambio en las hipótesis básicas y los valores subyacentes que guían el comportamiento de los funcionarios de la Organización, al tiempo que se les orienta hacia los resultados y se refuerza la percepción que se tiene de la utilidad de los datos, lo que mejora la sostenibilidad de la gestión basada en los resultados como estrategia de gestión.

56. Resulta difícil hacer modificaciones en las hipótesis predominantes, que se consideran la fuente última de valores. Son varios los factores que se han señalado en la doctrina por su importancia con miras a influir en la mentalidad y el aprendizaje transformador. Entre ellos figuran una visión y una estrategia bien explicadas a los efectos de la gestión basada en los resultados, en torno a las cuales todos puedan funcionar, un proceso debidamente definido de la gestión del cambio, vinculado a la forma en que las personas realmente cambian, una dirección estratégica centrada en los resultados y el éxito, un marco de rendición de cuentas orientado a los resultados y que tiene en cuenta el proceso y la innovación y el desarrollo de una organización de educación permanente que involucra al personal en investigaciones fundamentales y en un aprendizaje transformador en relación con la gestión basada en los resultados. El análisis realizado durante el examen muestra que los sistemas de gestión basada en los resultados de las organizaciones examinadas no están funcionando a un alto nivel.

³⁰ Esto también se destaca en el informe de Angela Bester, titulado "Results-based management in the United Nations development system", de 8 de enero de 2016.

57. En respuesta, el sistema de las Naciones Unidas normalmente ha utilizado sus recursos humanos para centrar la atención en un proceso burocrático de elaboración y presentación de informes sobre los resultados, principalmente la rendición de cuentas por la utilización de los recursos para atender a las exigencias de los Estados Miembros. Eso ha dejado un escaso margen para que el sistema de las Naciones Unidas utilice su vasto capital profesional e intelectual para trabajar conjuntamente como una fuerza con pasión, creatividad y excelencia profesional a fin de lograr resultados tangibles e innovaciones donde más importa. El hecho de que exista demasiada presión para la rendición de cuentas en relación con la labor y los procesos de una organización impide avanzar en cuestiones prioritarias, paraliza las innovaciones y crea una burocracia innecesaria. **Ello ha dado lugar principalmente al desarrollo de una cultura de cumplimiento, centrada en garantizar la observancia de los procedimientos y procesos derivados de la gestión basada en los resultados, en lugar de plasmar en una cultura de resultados dinámica y orientada al éxito.**

58. La dirección ha desempeñado un papel importante en el fomento de la cultura de resultados, lo cual es digno de elogio. **Sin embargo, la concentración en la presentación de informes sobre los resultados, orientada a la rendición de cuentas respecto de la utilización de los recursos, se ha traducido en que la dirección responde a las exigencias de rendición de cuentas, pero no es responsable internamente de la gestión a los efectos del logro de resultados.** La dirección todavía tiene que reunir a los funcionarios fundamentalmente en torno a una visión común y realizar una labor de orientación de los valores o hacer frente de manera más directa con los Estados Miembros al conjunto de limitaciones estructurales y sistémicas que afectan al desarrollo de una cultura de resultados o las alternativas y las innovaciones necesarias para la gestión eficaz de la complejidad de la contribución de las Naciones Unidas a los resultados de desarrollo. Ello sería apreciado y respetado por los Estados Miembros que están buscando formas de obtener mejores resultados.

59. Los debates en torno a la función de liderazgo han surgido a nivel de todo el sistema y están siendo objeto de la realización de una labor bajo los auspicios del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE a fin de establecer un marco de liderazgo aplicable a todos los directivos superiores y al personal que responda a las exigencias que figuran en la Agenda 2030. La información preliminar facilitada por la JJE indica que una mayor alineación con valores favorecería una organización de educación permanente³¹.

60. Sin embargo, los sistemas de incentivos para el personal y los directivos tendrían que ser reformados y estar en consonancia con los imperativos de la aplicación de la gestión basada en los resultados y, por extensión, de la Agenda 2030. Se debe hacer más para mejorar el valor de la gestión basada en los resultados como elemento integrante de la Organización y la excelencia profesional de los funcionarios en su calidad de verdaderos agentes del cambio con miras a la obtención de resultados. Es necesario hacer mucho más para mejorar la utilización generalizada de los resultados a nivel de toda la organización en los casos de aprendizaje de bucle único y de doble bucle³² y deben realizarse mejoras en todos los niveles de las organizaciones.

³¹ Véase CEB/2017/4, párrs. 24 a 31.

³² El aprendizaje de doble bucle cuestiona las propias variables de la gobernanza, a las que somete a un escrutinio crítico. Ese aprendizaje puede dar lugar a una modificación de las variables de la gobernanza y, por lo tanto, a un cambio en la manera en que se enmarcan las estrategias y las consecuencias. El aprendizaje de bucle único intentaría poner en práctica los objetivos, valores, planes y normas, pero no cuestionaría las variables de gobernanza que enmarcan esos elementos.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos deben reforzar el desarrollo de la cultura de resultados mediante la inclusión en sus respectivos programas de desarrollo de la capacidad de una idea central sobre la mejora de la mentalidad y sistemas de valores que sean importantes para realzar el compromiso y la participación del personal en la aplicación de la gestión basada en los resultados.

61. Para mejorar la coherencia y la transparencia, la aplicación de la recomendación 3 debería reflejarse en la elaboración de estrategias de gestión basada en los resultados dentro de las organizaciones, como se sugiere en la recomendación 1 *supra*.

III. Conclusiones acerca del valor añadido de la gestión basada en los resultados para la eficacia institucional

A. Vinculación entre la incorporación de la gestión basada en los resultados, la eficacia institucional y los resultados de desarrollo

“La Asamblea General,

... *Solicita* al Secretario General que redoble los esfuerzos tendientes a fortalecer e institucionalizar la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con el objetivo de mejorar los resultados de desarrollo y la eficacia institucional.”

Resolución 67/226 de la Asamblea General, párr. 168.

62. La Asamblea General ha subrayado que la incorporación de la gestión basada en los resultados no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr la eficacia institucional y los resultados de desarrollo.

63. Dada la amplitud de las inversiones en la gestión basada en los resultados y los progresos observados en su incorporación en las políticas, las estrategias, los sistemas, los procedimientos, las prácticas y una cultura de resultados, ¿tiene la gestión basada en los resultados un valor añadido y ha influido en la eficacia institucional? En caso afirmativo, ¿cuál ha sido esa influencia y cuáles son las consecuencias para las futuras inversiones en la gestión basada en los resultados en todo el sistema? Si los efectos son limitados, ¿estriba el problema en la deficiente aplicación o hay cuestiones más amplias relacionadas con el contexto de las operaciones y las dificultades y los problemas sistémicos y estructurales que limitan la oportunidad de que la gestión basada en los resultados entrañe un valor añadido? ¿Qué se sugiere para hacer frente a esas dificultades?

64. Los criterios de la eficacia institucional del sistema de las Naciones Unidas han sido recientemente establecidos por la Asamblea General, la cual, en su resolución 71/243, pidió que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo fuese más estratégico, responsable, transparente, colaborativo, eficiente, eficaz y orientado hacia los resultados y destacó que la arquitectura de gobernanza de ese sistema debía tener más capacidad para dar respuesta a los Estados Miembros. El marco de resultados de la gestión basada en los resultados engloba todos esos criterios, que figuran el anexo II del presente informe. En el anexo II también se exponen los tipos de rendición de cuentas para el marco de resultados en relación con el resultado 4 *infra*.

65. El examen se centró en cuatro resultados principales relacionados con las esferas de resultados determinadas en la revisión cuadrienal amplia de la política:

- a) Resultado 1. Utilización de los resultados para apoyar la adopción de decisiones a nivel institucional por los administradores en relación con la planificación y la gestión, incluida la gestión de los recursos humanos;
- b) Resultado 2. Utilización de la información sobre los resultados por los Estados Miembros en pro de la gobernanza;
- c) Resultado 3. Planificación, valoración, supervisión y evaluación a nivel de todo el sistema;
- d) Resultado 4. Colaboración, alianzas y rendición de cuentas colectiva.

66. Esas esferas de resultados están relacionadas con los criterios de eficacia institucional a los efectos de la transparencia en el suministro de información sobre los resultados; la credibilidad respecto de la utilización de los resultados en esferas de gestión; la coherencia con miras a la eficiencia y los efectos colectivos; la rendición de cuentas

colectiva; y la gobernanza en pro de los efectos colectivos. En el anexo III del presente informe se expone esa relación, que guió el análisis realizado en el contexto del examen.

67. La fuente de datos estaba constituida principalmente por entrevistas con representantes del personal directivo superior. En las entrevistas se recabaron datos sobre factores que afectaban a la consecución de resultados y a la reflexión sobre lo que aumentaría la utilidad de la gestión basada en los resultados con miras a la eficacia institucional y los resultados de desarrollo. Además, las entrevistas constituyeron una oportunidad para que el personal directivo superior reflexionase sobre la razón de ser y las estrategias de la gestión basada en los resultados respecto de las esferas de resultados indicadas en la revisión cuadrienal amplia de la política, así como otros resultados institucionales, tanto teóricos como reales, y un análisis de los factores sistémicos y estructurales que afectaban al valor añadido de la gestión basada en los resultados³³ y sobre las medidas necesarias para avanzar en el período posterior a 2015.

68. **Resumen y conclusiones. El valor añadido de la gestión basada en los resultados respecto de la eficacia institucional en las esferas de resultados evaluados aún no se ha materializado plenamente, ya que es una labor en curso. Hasta la fecha, la principal aportación de la gestión basada en los resultados a la eficacia institucional ha consistido en contribuir a la coherencia interna, la transparencia y la rendición de cuentas en la presentación de informes sobre los resultados en las distintas organizaciones. Si bien constituyen avances importantes, son solo un medio y no un fin cuando se examina el valor añadido que se espera que genere la gestión basada en los resultados tanto desde el punto de vista de la eficacia institucional como de la eficacia del desarrollo. A este respecto, las conclusiones indican progresos, pero también limitaciones en la utilización de datos sobre los resultados en la adopción de decisiones y la gobernanza en las operaciones de todo el sistema, así como en la colaboración, las alianzas y la rendición de cuentas colectiva en lo concerniente a los resultados. El éxito en la consecución de resultados requiere que se aborden las dificultades sistémicas y estructurales de las Naciones Unidas como un sistema. Algunas de las dificultades existentes para mejorar el valor añadido de la gestión basada en los resultados van más allá de las medidas de gestión de las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, hay una amplia gama de medidas e iniciativas encaminadas a aumentar la eficacia de cada una de las organizaciones y, en menor medida, de todas ellas. Los administradores califican de “rodeos” algunas de las medidas adoptadas³⁴. Un elemento fundamental para acometer esa tarea es la función de un marco de gobernanza que permita mejorar las operaciones de todo el sistema y la rendición de cuentas colectiva para obtener efectos colectivos.**

69. En la sección siguiente figura información detallada sobre los resultados, los problemas y las innovaciones y los planes que están poniendo en marcha los Estados Miembros y el Secretario General.

B. Resultado 1

Utilización de los resultados para apoyar la adopción de decisiones a nivel institucional por los administradores

70. **Conclusión. Los escasos datos disponibles indican que, en comparación con la situación de hace un decenio, en las organizaciones se ha avanzado en la utilización de datos objetivos sobre los resultados. No obstante, la utilización de información sobre los resultados como parte de una estrategia de gestión adaptable, centrada en los resultados y flexible es desigual y no constituye una etapa que probablemente genere cambios transformadores para lograr resultados.**

³³ Hay una recopilación de todos los resultados indicados en la nota JIU/NOTE/2017/1 de la DCI, que constituye el modelo de alto impacto para la gestión basada en los resultados utilizado en el examen.

³⁴ Medidas que se están adoptando y que se reconoce que producen efectos muy limitados, pero que son convenientes para hacer frente a las exigencias del momento.

71. La definición adoptada para el examen, que incluye la definición establecida por el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas, indica que la utilidad de la gestión basada en los resultados estriba en orientar la adopción de decisiones en materia de gestión acerca del modo en que debe desarrollarse la futura cartera de apoyos (productos) de la Organización y acerca de la mejor manera de asignar los recursos, tanto humanos como financieros, sobre la base de los resultados. ¿Cuáles son las alternativas que se plantean? Todo ello se lleva a cabo a fin de maximizar la contribución de la Organización a la consecución de resultados finales de desarrollo. El proceso de adopción de decisiones se fundamenta en una base de datos válida y fiable, que, cuando se utiliza, aumenta la objetividad y la credibilidad respecto de la adopción de decisiones. Eso limita la ambigüedad y reduce la adopción de decisiones arbitrarias, contrarias, contradictorias o infundadas entre los encargados de adoptarlas. Una organización de las Naciones Unidas centrada especialmente en los resultados, en la que se hubiese incorporado de manera satisfactoria la gestión basada en los resultados, contaría con administradores que reflexionarían sobre la medida en que sus productos tendrían una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y utilizarían la información sobre los resultados para fundamentar las decisiones sobre los ajustes que serían necesarios para garantizar que se lograsen resultados en lo sucesivo. Se haría uso de una gestión adaptable, que se basa en una adopción de decisiones estructurada en torno a resultados³⁵.

72. **El análisis indica que se han hecho progresos en la utilización de la información sobre los resultados y los datos objetivos, aunque son progresos desiguales.** Por lo tanto, la utilización es más frecuente en la gestión de la cartera de proyectos y programas y en la introducción de ajustes en esas esferas sobre la base de datos y menos en otras esferas de gestión. Ese es el caso, en particular, de la utilización de información sobre los resultados en favor de la gestión de los recursos humanos y la rendición de cuentas. Posiblemente la mayor dificultad para conseguir que los sistemas de gestión de los recursos humanos y de rendición de cuentas constituyan una importante aportación a los efectos de que las organizaciones centren su atención en los resultados estriba en el hecho de que los sistemas no se aplican de la forma prevista para gestionar los resultados y cambiar la idiosincrasia de cada organización.

73. Un ejemplo claro es la ineficacia y la renuencia de los administradores a actuar en los casos de deficiente desempeño y la incapacidad para recompensar la excelencia en el desempeño, lo que ha sido destacado sistemáticamente durante las entrevistas con las 12 organizaciones examinadas. Todos los administradores elogian la gestión basada en los resultados por constituir una base más objetiva para evaluar el desempeño y dar lugar a un enfoque estructurado para el perfeccionamiento del personal. También es objeto de una buena acogida por el personal, que considera que da lugar a una toma de decisiones menos arbitrarias, aunque para muchos desempeña un papel limitado en el sistema de incentivos.

74. La eficacia de la incorporación de la gestión basada en los resultados en esos sistemas y el hecho de que las organizaciones se centren más en los resultados y la cultura seguirán siendo fenómenos limitados en la medida en que ciertas prácticas culturales continúen dificultando la utilización efectiva de la gestión basada en los resultados en el marco de la gestión de los recursos humanos. El problema que se plantea es cómo hacer frente a numerosos estrangulamientos dentro de una cultura de recursos humanos caracterizada por el paternalismo con el personal o en la que las decisiones políticas de los

³⁵ La gestión adaptable es un enfoque sistemático para la mejora de la gestión de los recursos mediante las conclusiones que se extraen de los resultados de la gestión. Así pues, es una estrategia que responde a la definición de la gestión basada en los resultados y sus principios rectores. Se trata de un proceso decisorio que promueve una adopción de decisiones flexible que puede ajustarse frente a factores de incertidumbre, a medida que se comprenden mejor los resultados de las actividades de gestión y otros fenómenos. Se basa en conceptos destacados en el marco de resultados y se centra en vincular el aprendizaje con la aplicación de políticas y programas. No consiste únicamente en la supervisión. Entraña estudiar formas alternativas de alcanzar los objetivos de gestión: predecir los resultados de alternativas sobre la base del estado actual de los conocimientos, la aplicación, la supervisión y la evaluación para conocer las repercusiones de las medidas de gestión y utilizar los resultados para actualizar los conocimientos y reajustar dichas medidas.

Estados Miembros repercuten en la contratación y la promoción, en particular a nivel del personal directivo y los administradores superiores.

75. Las organizaciones reconocen que la gestión de la actuación profesional del personal es un punto débil en todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular en lo que se refiere a la gestión basada en los resultados. La mayoría de las organizaciones está ocupándose de las dificultades que plantean los sistemas de recursos humanos, recurriendo sobre todo a aclarar la rendición de cuentas y el fomento de la capacidad. Eso se materializa en la racionalización y armonización de las categorías laborales y los marcos de competencia en las organizaciones, la formulación de políticas de movilidad y la adaptación a ellas de las oportunidades de fomento de la capacidad³⁶. Esas iniciativas para fortalecer el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos serían importantes para avanzar en dicha gestión. Sin embargo, los datos indican que esas iniciativas no están vinculadas a la gestión con miras al logro de resultados ni a una filosofía de beneficios para el sistema de las Naciones Unidas en general; tampoco están relacionadas con las tendencias actuales de gestión de la transición a una economía centrada en el ser humano, caracterizada principalmente por el aprovechamiento de la creatividad, la personalidad y la pasión.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos deben velar por que el futuro desarrollo de enfoques respecto de la rendición de cuentas del personal y la gestión de los recursos humanos incluya una mayor consideración de la gestión para el logro de resultados, incluida la elaboración de sistemas de incentivos que promuevan la rendición de cuentas a los efectos de la obtención de resultados y la rendición de cuentas a los efectos de un aprendizaje e innovaciones que propicien las transformaciones a todos los niveles.

76. Si bien los esfuerzos que realizan actualmente las organizaciones para aumentar la eficacia de la gestión de los recursos humanos y la aplicación de esta recomendación serían importantes para la incorporación de la gestión basada en los resultados en esta esfera, el éxito dependería también de una mejora de la función de liderazgo. La atribución a la actuación profesional de los distintos funcionarios del logro de resultados resulta complicada y exige compaginar la evaluación entre la obtención de productos y el desempeño en el marco de una demostración de competencias y comportamientos respecto de la gestión orientada a los resultados, y hacerlo de manera coherente y objetiva. Eso, a su vez, requiere la sustitución de un modelo de liderazgo que es menos vertical y jerárquico por uno más acorde con la realidad cotidiana del personal.

77. **En general, los datos respaldan la adopción de decisiones, pero no conforman la decisión correspondiente. Sin embargo, hay una serie de factores que limitan el margen que tienen los administradores del sistema de las Naciones Unidas para utilizar datos sobre los resultados en mayor medida de lo que suele ocurrir en el sector público.** Todos los administradores deben compaginar numerosas cuestiones cuando van a tomar una decisión, como objetivos y necesidades múltiples y frecuentemente contradictorios, prioridades y necesidades insatisfechas, problemas de equidad, limitaciones de sus facultades y capacidades de gestión, el carácter dinámico de la forma en que las cosas evolucionan, incertidumbres en las respuestas a las medidas de gestión y lo que en realidad es posible lograr. Esas preocupaciones son genéricas para todos los administradores del sector público³⁷. Sin embargo, las oportunidades para responder a los datos sobre el desempeño en torno a resultados son probablemente menores en el sistema de las Naciones Unidas a causa de la compleja serie de factores que se exponen a continuación, los cuales influyen unos sobre otros y limitan la adopción de decisiones. Esos problemas son especialmente relevantes en la presupuestación y la estructura financiera del sistema de las Naciones Unidas e incluyen los siguientes:

³⁶ El ACNUDH, la UNESCO, el PMA, la OMS y la OIT.

³⁷ Frans L. Leeuw, Ray C. Rist y Richard C. Sonnichsen, eds. *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning* (New Brunswick, Nueva Jersey, Transaction Publishers, 1994).

a) Problemas en la reasignación de recursos financieros una vez asignados dentro de la cartera: una vez asignados dentro de una cartera o de un programa, las oportunidades de reasignar fondos sobre la base de los resultados suelen verse limitadas u obstaculizadas por engorrosos trámites administrativos;

b) Aumento del predominio de las contribuciones complementarias y sus correspondientes niveles de asignación; las contribuciones complementarias aumentan los costos de transacción y restringen el margen de adopción de decisiones debido a una serie de diferentes condiciones vinculadas a la forma en que esas contribuciones pueden ser utilizadas, lo que obstaculiza la gestión de su utilización de manera coherente y estratégica. Lo cierto es que, actualmente, una gran parte del presupuesto de la mayoría de las organizaciones procede de recursos complementarios³⁸, lo que plantea las cuestiones siguientes: hasta qué punto esas organizaciones influyen en la asignación de esos recursos y cómo tal asignación realmente se hace eco de sus prioridades y se ajusta a ellas en lugar de obedecer al dictado de los intereses políticos o las prioridades de los donantes. También plantea cuestiones relacionadas con varias estructuras de gobernanza de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas;

c) El examen de los datos sobre los resultados requiere un consenso entre múltiples interesados, incluidos los intereses nacionales, basado en distintos sistemas de valores acerca de lo que se considera creíble.

78. En el caso de problemas relacionados con los recursos financieros, cada vez hay más organizaciones que están poniendo en marcha mecanismos para aumentar la coherencia en la asignación de los recursos extrapresupuestarios y reducir la asignación de esos fondos para fines específicos. Son de destacar los diálogos en materia de financiación, lo que entraña que se pongan en contacto cada organización y los donantes tradicionales, los agentes no estatales y los órganos rectores para examinar las necesidades de financiación, las deficiencias y las prioridades de la organización y lograr una mayor armonización entre la asignación de recursos extrapresupuestarios y las prioridades señaladas en el plan estratégico de cada una de ellas. La elaboración de presupuestos integrados por recursos tanto básicos como complementarios constituye una gran ayuda para esa labor. El establecimiento de portales web que vinculan los resultados y los recursos financieros y el cumplimiento de las directrices de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda también constituyen medidas importantes para aumentar la transparencia y la confianza entre los asociados, que es la base de un diálogo constructivo y más saludable.

79. El problema que plantea la utilización de datos para respaldar la adopción de decisiones tiene un alcance mundial; las Naciones Unidas no están solas. El problema de la utilización de los resultados no se limita a la gestión basada en los resultados ni al sistema de las Naciones Unidas, lo que indica que existe un problema más profundo de cooperación para el desarrollo en lo que concierne a la gestión orientada a la obtención de resultados.

80. La experiencia actual del sistema de las Naciones Unidas con la gestión basada en los resultados no es muy diferente de la experiencia registrada en la utilización de los datos procedentes de la evaluación en las Naciones Unidas en general o, de hecho, la experiencia más amplia de la utilización de datos respecto de la adopción de decisiones en numerosas organizaciones bilaterales y multilaterales.

81. De hecho, los exámenes y estudios realizados sobre la función de evaluación o la gestión basada en los resultados en las organizaciones bilaterales y multilaterales ponen de relieve experiencias similares. En un examen del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido realizado en 2015³⁹, que había asignado 1.800 millones de dólares para investigación, evaluación y formación del personal entre 2011 y 2015, se llegó a la conclusión de que: a) la organización debía centrarse en un aprendizaje institucional sistemático y permanente sobre la base de la experiencia del Departamento, sus asociados y

³⁸ De las organizaciones analizadas, nueve registran una proporción entre sus recursos complementarios y sus recursos básicos que es mayor de 1 por 1 (el UNFPA, el UNICEF, ONU-Mujeres, el ACNUR, el PNUD, el ACNUDH, el PMA, la OMS y la FAO).

³⁹ Véase <http://icai.independent.gov.uk/report/dfid-learns>.

contratistas y la medición de sus efectos, en particular durante la etapa de ejecución de sus actividades; y b) todos sus administradores debían rendir cuentas de la realización de evaluaciones constantes de las que se extraen conclusiones acerca de lo que funcionaba y que servían para que se logaran realmente efectos en favor de los beneficiarios previstos. En un reciente estudio monográfico realizado sobre los proveedores se llegó a la conclusión de que, en el caso del Grupo del Banco Mundial, la utilización de información sobre los resultados del aprendizaje era una esfera sujeta a constantes mejoras y centrada en los proyectos⁴⁰.

82. Desde la perspectiva del sistema de las Naciones Unidas, en un examen realizado por la DCI en 2014⁴¹ sobre la función de evaluación, los Inspectores destacaron que las organizaciones no estaban predispuestas a utilizar la evaluación en amplia medida para apoyar la adopción de decisiones y la formulación de políticas sobre la base de datos empíricos, a efectos de establecer una orientación estratégica, mejorar las actividades previstas en los programas y promover la innovación. La información facilitada sobre sí mismo por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en un estudio⁴² realizado en 2016 puso de manifiesto algunos progresos y, aunque se facilitaron datos anecdóticos sobre la utilización, las dependencias de evaluación no consideraron que esa utilización fuese particularmente importante para sus respectivas organizaciones.

83. Esto indica claramente que es necesario ser realistas en cuanto a lo que cabe esperar de la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas, pero también que es preciso realizar un esfuerzo concertado para afrontar el problema y comprender mejor el valor de la información sobre los resultados a los efectos de impulsar un consenso y la adopción de decisiones en la esfera más amplia de la cooperación para el desarrollo.

Recomendación 5

Los jefes ejecutivos deben hacer que sea una prioridad estratégica la utilización de la información sobre los resultados, incluidos los datos resultantes de la evaluación.

84. La recomendación 5 debe aplicarse con la finalidad de hacer frente a las limitaciones en las condiciones y dificultades respecto de la utilización de los datos sobre los resultados y el suministro de información sobre el nivel y los efectos de su utilización en todas las esferas de la gestión.

C. Resultado 2

La utilización de la información sobre los resultados por los Estados Miembros en favor de la gobernanza

85. **Hasta la fecha, la contribución más importante de la gestión basada en los resultados estriba en proporcionar una estructura para facilitar datos creíbles sobre los resultados a los respectivos órganos de gobernanza y los donantes. Sin embargo, la utilización de datos se realiza principalmente con fines de rendición de cuentas.** La gestión basada en los resultados no ha mejorado la confianza en la información facilitada sobre los resultados y la política de gestión basada en los resultados no ha garantizado un compromiso creíble de apoyo a la coordinación y de promoción de la cooperación en relación con la supervisión y la gobernanza. El hecho de centrarse en la forma (el suministro de información sobre los resultados) y no en la función y la falta de reconocimiento de las asimetrías de poder entre los Estados Miembros no han contribuido a impulsar la reforma de la política de gestión basada en los resultados.

⁴⁰ OCDE, “Results in development cooperation: provider case studies: World Bank Group”, julio de 2017. Puede consultarse en www.oecd.org/dac/results-development/docs/results-case-study-world-bank.pdf.

⁴¹ JIU/REP/2014/6.

⁴² Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, “Evaluation use in the United Nations system: conclusions from the data”, junio de 2016. Puede consultarse en <http://www.uneval.org/document/detail/1911>.

86. Más arriba se han destacado los efectos negativos relacionados con el predominio de un sistema orientado a la rendición de cuentas. También se destaca el valor positivo de la función de los Estados Miembros en el establecimiento del régimen de rendición de cuentas de la gestión basada en los resultados y la presentación de informes sobre los resultados. El suministro de información sobre los resultados se ve afectado por la credibilidad de los datos presentados y las decisiones de los Estados Miembros, que se basan no en lo que dicta la lógica sobre los resultados, sino en lo que deben ser los resultados a la vista de sus prioridades. Si bien los Estados Miembros han exigido información longitudinal sobre el seguimiento de los resultados, hay muy pocos datos sobre los debates sustantivos acerca de los resultados presentados. Las últimas exigencias ya no se centran en la información sobre la atribución (respecto de diferentes situaciones de rendición de cuentas), sino en un análisis de la contribución (reconocimiento del carácter conjunto de los resultados).

87. El marco de adopción de decisiones de los Estados Miembros, que se orienta más hacia sus intereses particulares, vinculados a sus objetivos de política exterior y a prioridades que generalmente se perciben como lo que es importante para los resultados de desarrollo, constituye un importante problema para la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas. Hace falta que se comprenda mejor la eficacia del suministro de información sobre los resultados y de su utilización por los órganos legislativos de los Estados Miembros donantes y las personas a las que sirven. Algunos nuevos indicios sugieren que hay una opinión pública más preparada que no solo está interesada en los resultados en forma de cifras, sino en la explicación de cómo se produce el cambio en el desarrollo y de cómo debe apoyarse ese proceso. A este respecto, en un reciente documento de investigación basado en la experiencia del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y la percepción pública de la cooperación en materia de ayuda en ese país se afirma que es necesario recurrir a la participación de la opinión pública para orientar la prestación de ayuda como medio de lidiar con la complejidad, la carga de valores y el carácter político de la formulación de normas en el ámbito de la ayuda internacional⁴³.

88. La Agenda 2030 es un “punto de inflexión” y la atención prestada a los efectos y la sostenibilidad de las intervenciones permite vislumbrar un cambio cultural en los Estados Miembros. No obstante, la Inspectoría sostiene que las nuevas tendencias en la cooperación para el desarrollo indican que los enfoques programáticos en torno a resultados conjuntos e indivisibles han pasado a ser sustituidos por el apoyo a los proyectos. Este facilita más la medición y la atribución de los productos, la rendición de cuentas y la gestión de la eficacia de la ayuda. Es menos eficaz a los efectos de ocuparse de los resultados de más alto nivel y puede resultar negativo para la gestión encaminada al logro de resultados y las operaciones e imperativos intersectoriales e interinstitucionales con miras a la aplicación de enfoques multidisciplinarios. Es necesario seguir estudiando las estrategias de este tipo en el marco del multilateralismo.

Recomendación 6

Los órganos legislativos tal vez deseen colaborar con los jefes de las organizaciones para que se preste más atención a la gestión orientada a la obtención de resultados más allá de la exigencia de la rendición de cuentas y el suministro de información para hacer más hincapié en lo que funciona y lo que no funciona, y por qué, y hacerlo teniendo debidamente en cuenta el contexto.

89. Los órganos legislativos y los jefes de las organizaciones deben trabajar de consuno para lograr un equilibrio entre la rendición de cuentas por la utilización de los recursos y la rendición de cuentas por el aprendizaje transformador y los cambios en las organizaciones. Los órganos legislativos tienen una importante función que desempeñar como impulsores de una demanda que apoya el aprendizaje institucional. A su vez, los jefes ejecutivos

⁴³ Lani Shamash, Simon Burall y Brendan Whitty, “Resetting the aid relationship”, Involve, 2013. Puede consultarse en www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Resetting-the-Aid-Relationship1.pdf.

también han de desempeñar un papel importante como orientadores de la demanda de los órganos legislativos. La mayor atención a las alternativas y las innovaciones necesarias para lograr resultados en materia de desarrollo debe basarse en la función de coordinación del sistema de las Naciones Unidas.

D. Resultado 3

Contribución a la planificación, la medición, la supervisión, la evaluación y el suministro de información a nivel de todo el sistema

90. **Conclusión.** La gestión para el logro de resultados que a menudo son de carácter conjunto, integrado o indivisible, junto con las contribuciones de diversas partes de todo el sistema de las Naciones Unidas y los asociados externos, requiere un modo de funcionamiento basado en sistemas, lo que a su vez exige una planificación, una formulación de programas, una aplicación, una supervisión y una evaluación a nivel de todo el sistema. No obstante, la gestión basada en los resultados no ha influido considerablemente en las operaciones a nivel de todo el sistema en el caso del sistema de las Naciones Unidas. Los progresos alcanzados en las diferentes organizaciones respecto de la planificación, la supervisión, la presentación de informes y la evaluación, a lo que se hace referencia más arriba, así como varias iniciativas especiales, indican que se han establecido algunos fundamentos básicos. Existe una serie de limitaciones que han afectado a las operaciones a nivel de todo el sistema dentro del sistema de las Naciones Unidas. Algunas de ellas se abordarán en el informe del Secretario General, de diciembre de 2017, sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030⁴⁴.

91. En las organizaciones, el funcionamiento a nivel de todo el sistema no ha sido la prioridad del desarrollo del sistema de gestión basada en los resultados, y los datos muestran que las organizaciones operan en la etapa 4 y que la incorporación se centra en la coordinación y la coherencia interna dentro de las organizaciones. Ese modo de funcionamiento se aplica también al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que es el único marco de funcionamiento a nivel de todo el sistema que opera a nivel de los países respecto de la planificación, la supervisión y la evaluación. La experiencia de “Unidos en la acción” ha influido en la labor conjunta y existe una mayor predisposición hacia los programas conjuntos, aunque estos se concentran más en la armonización de las actividades y los servicios administrativos y de gestión. Aún así, los datos apuntan a un éxito limitado⁴⁵.

92. Sin embargo, hay una serie de factores que apuntan a los progresos realizados con miras a operaciones a nivel de todo el sistema, lo que indica que existe un nivel básico de preparación. En primer lugar, los escasos datos sugieren algunas iniciativas a nivel de todo el sistema procedentes de órganos legislativos, como los distintos planes de acción para todo el sistema, entre ellos los relativos al género, la juventud y el cambio climático o la evaluación experimental independiente en todo el sistema⁴⁶. También hay actividades conjuntas que indican un alcance más amplio que el de las organizaciones a título individual, aunque no a nivel de todo el sistema. Ejemplos de ello son los programas conjuntos a nivel de países, los programas mundiales y las alianzas con asociados externos y las evaluaciones conjuntas. Esos hechos, aunque son indicativos de un trabajo en pro de un resultado común, tienden a ser fragmentarios, sectoriales y no sistemáticos. Sin embargo, sobre la base de una investigación realizada como parte del presente examen, se expusieron información y conclusiones importantes como condiciones para el éxito del funcionamiento entre organismos y sobre la serie de factores estructurales, sistémicos y

⁴⁴ A/72/124-E/2018/3.

⁴⁵ Paul Balogun, “The relevance, effectiveness and efficiency of the United Nations Development Assistance Framework”, informe preparado para el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, mayo de 2012. Puede consultarse en www.un.org/esa/coordination/pdf/undaf_report.pdf.

⁴⁶ A/68/658-E/2014/7.

culturales que influían en la labor conjunta, con consecuencias para el funcionamiento a nivel de todo el sistema.

93. El segundo factor que indica la existencia de una preparación es la etapa avanzada de desarrollo de la planificación estratégica de las intervenciones institucionales en pro del desarrollo, el suministro de información sobre los resultados y las funciones de evaluación explicadas en el presente examen dentro de las distintas organizaciones. A este respecto, es importante la utilización de la teoría del cambio para los marcos estratégicos de las distintas organizaciones, lo que puede denotar la existencia de resultados comunes cuando se utilizan en conjunción con el mapeo de los resultados. La armonización de los marcos estratégicos de un considerable número de organizaciones, realizada dentro de la revisión cuadrienal amplia de la política, también proporcionaría oportunidades para lograr una mayor complementariedad entre esas funciones a nivel de todo el sistema cuando fuera pertinente y necesario. Ello brinda una excelente oportunidad para contar con un marco estratégico más amplio para todo el sistema.

94. De hecho, las aspiraciones de un marco estratégico para todo el sistema se remontan a 1970, y al Grupo de Alto Nivel sobre la Coherencia en Todo el Sistema de 2006. El estudio de la DCI realizado en 2012 sobre la planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas también puso de relieve la necesidad de una mayor armonización en las prácticas de planificación estratégica y la elaboración de un marco general para todo el sistema que podría proporcionar una visión integrada del sistema de las Naciones Unidas como medio para impregnar los marcos sectoriales de todo el sistema y, posteriormente, los planes estratégicos institucionales de las organizaciones. Hasta la fecha, no hay ningún marco de resultados al que pueda contribuir la gestión basada en los resultados ni ningún proceso del que los datos o resultados dimanantes de esa gestión puedan examinarse a nivel de todo el sistema.

95. Las exigencias relacionadas con la evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo a nivel de todo el sistema datan de 2000. La evaluación a nivel de todo el sistema es importante por el papel que puede desempeñar como agente de cambio, que situaría a las organizaciones en torno a una esfera de resultados comunes a los que contribuirían y dotarían de eficacia en relación con lo que serviría para mejorar el funcionamiento de todo el sistema. La evaluación experimental independiente en todo el sistema⁴⁷ proporcionó esta oportunidad, pero aún no se ha materializado plenamente, en particular en función de una recomendación básica para los jefes de las organizaciones a los efectos de que organicen una reunión de las 25 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que participen en el desarrollo de la capacidad estadística para decidir el camino a seguir y trabajar como un sistema para alcanzar compromisos mundiales. Esa experiencia experimental también pone de relieve el hecho de que una reestructuración de la función de evaluación para ocuparse de las evaluaciones *ex ante*, formativas, acumulativas y a nivel de todo el sistema y de un subsistema resulta fundamental para mejorar el valor de la evaluación de la Agenda 2030.

96. La Agenda 2030 es un “punto de inflexión” que exige algo más que una mera armonización de la terminología o la coordinación de los esfuerzos paralelos. Requiere resultados integrados, interdependientes y multidisciplinarios de la labor del sistema de las Naciones Unidas para producir efectos colectivos. A este respecto, su aprobación ha dado lugar a toda una serie de reflexiones conceptuales sobre la forma de mejorar las operaciones de todo el sistema para perseguir el cumplimiento de los objetivos y las metas. Una iniciativa notable que resulta útil para la actuación multidisciplinaria es el marco de planificación estratégica combinada de los fondos y programas con sede en Nueva York que comparten la misma junta ejecutiva y que han emprendido un proceso de colaboración a los efectos de la preparación de sus respectivos planes estratégicos, destacando para ello las esferas donde existen sinergias, factores de complementariedad y alianzas entre sí. Otro enfoque prometedor es el del *nexo* en la gestión de los recursos ambientales (el *nexo* agua-energía-alimentos)⁴⁸, que tiene por objeto mejorar la comprensión de los enfoques

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ La segunda Conferencia de Dresde sobre el Nexo se celebró del 17 al 19 de mayo de 2017 en Dresde (Alemania); véase www.dresden-nexus-conference.org/ 2017.

multidisciplinarios e intersectoriales y aplicarlos con miras a aumentar la sostenibilidad y los efectos de las intervenciones.

97. Del mismo modo, merece tomarse en consideración la aspiración de establecer una dependencia de evaluación para todo el sistema en la Oficina Ejecutiva del Secretario General. No obstante, la creación de una dependencia sin una función claramente definida en el marco de la Agenda 2030 es un movimiento táctico en busca de un marco estratégico más amplio para la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. La Inspectoría considera que dicha dependencia sería objeto de una evaluación muy dinámica y formativa y contaría con una función de gestión estratégica centrada en el aumento de cambios transformadores y de éxito en el contexto de la aplicación de la Agenda 2030.

98. Ello requiere una función de evaluación que sea creíble, pero también que sea receptiva a los efectos de acometer una evaluación *ex ante* y lograr un nivel de calidad respecto de la realización de actividades e iniciativas a nivel de todo el sistema, ocupándose de la experiencia adquirida en tiempo real y de lo que funciona, de por qué funciona, de cómo funciona y en qué contexto funciona, y efectuando ajustes a nivel de todo el sistema. Se trata de una función muy necesaria en un sistema que se propone tener éxito a nivel de todo el sistema, lo que contrasta con un sistema centrado en la rendición de cuentas y en los análisis y los informes *a posteriori*. **Se sugiere que el Secretario General preste especial atención al establecimiento de dicha dependencia, teniendo en cuenta algunas de las experiencias sustantivas adquiridas respecto de la evaluación independiente a nivel de todo el sistema⁴⁹ sobre los principios de subsidiariedad, la utilización de la capacidad existente para la formación de alianzas en relación con la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos los conocimientos especializados y los productos de la evaluación, así como los vínculos de la arquitectura de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. También se sugiere que la labor de esa dependencia se coordine con exámenes y evaluaciones independientes de la DCI a nivel de todo el sistema.**

E. Resultado 4

Colaboración y alianzas en torno a resultados conjuntos con miras a la obtención de efectos colectivos con la consiguiente rendición de cuentas colectiva

99. **Conclusión.** La gestión para el logro de resultados de carácter conjunto requiere una planificación, una cogestión, una supervisión y una evaluación de los efectos colectivos a nivel de todo el sistema. Para lograrlo a nivel de todo el sistema, se requieren una colaboración y alianzas en forma de métodos integrados e interdependientes de trabajo conjunto. El éxito depende también de la rendición de cuentas colectiva. La gestión basada en los resultados requiere un sistema de rendición de cuentas multifacético y funciones de apoyo a fin de lograr efectos colectivos en los niveles micro, meso y macro, lo que entraña formular planes para la rendición de cuentas vertical en distintos niveles y la rendición de cuentas horizontal en el caso de todas las organizaciones y asociados.

100. El análisis indica que el sistema de las Naciones Unidas no ha conceptualizado ni elaborado un marco coherente para la rendición de cuentas colectiva respecto de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o con los asociados para el desarrollo, al margen de la serie de actividades de la estructura de gobernanza del sistema de las Naciones Unidas. Hay algunas medidas que están empezando a adoptarse para la rendición de cuentas colectiva, como se propugna en los diálogos en materia de financiación, frecuentes ahora en muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y para preparar un presupuesto integrado. La rendición de cuentas colectiva resulta difícil de cumplir; el examen muestra que su éxito se basa en una

⁴⁹ Mecanismo Provisional de Coordinación, "Policy implementation: progress, lessons, next steps", julio de 2016. Puede consultarse en www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/iswe_icm_paper.pdf.

serie de condiciones para obtener efectos colectivos, lo que incluye un programa común, una medición compartida, actividades que se refuerzan mutuamente, una comunicación constante y un apoyo básico para sustentarse. Eso incluye también contar con un sistema que valore la confianza y la integridad y una cultura de resultados que valore la innovación, la asunción de riesgos medidos, un centro de control interno y una rendición interna de cuentas.

101. Al tratar de evaluar la rendición de cuentas colectiva como consecuencia de la gestión basada en los resultados, el examen puso de manifiesto que no existía una definición. Existe una definición de la rendición de cuentas mutua, pero entre proveedores y beneficiarios, y en ella se ha centrado la labor del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. En el examen⁵⁰ se define como la rendición de cuentas en el contexto de la gestión basada en los resultados cuando los resultados implican a más de una organización o una organización. La rendición de cuentas colectiva en torno a resultados comunes, en lo que respecta a la gestión basada en los resultados, se refiere a la obligación compartida entre un grupo de asociados para demostrar a los otros, así como a sus respectivos órganos rectores, que los trabajos que dieron lugar a un resultado común o a un cambio deseado se han llevado a cabo de conformidad con acuerdos o convenios y que han procurado aplicar medidas y mecanismos para mejorar la coherencia, la armonización y el desarrollo de la capacidad mutua y colectiva en relación con el logro de resultados conjuntos o comunes. Los resultados logrados se atribuyen a todas las partes de manera conjunta.

102. Sobre la base de la resolución 67/226 de la Asamblea General, en la que la Asamblea afirmó que la gestión basada en los resultados era un elemento esencial de la rendición de cuentas, en el examen se tuvieron en cuenta los elementos del marco de resultados y las jerarquías y complejidades respecto de la gestión para el logro de resultados, teniendo en cuenta los principios de los sistemas. En el análisis se ponen de relieve los diferentes niveles y tipos de responsabilidades relacionados con el marco de resultados del sistema de las Naciones Unidas, lo que pone de manifiesto la existencia de una red compleja y multifacética que es necesaria para la gestión basada en los resultados en el contexto del sistema de las Naciones Unidas y que incluye lo siguiente:

- a) Una armonización y una rendición de cuentas verticales en las organizaciones respecto de los programas (aportaciones, recursos, actividades, productos y resultados) (nivel micro);
- b) Una armonización y una rendición de cuentas verticales con miras a la obtención de resultados y una armonización en los planos mundial, institucional, regional y nacional (niveles meso y macro, en función de su alcance);
- c) Una armonización y una rendición de cuentas horizontales en torno a resultados conjuntos o temas comunes en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (nivel meso);
- d) Una armonización y una rendición de cuentas horizontales en todo el sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados y agentes para el desarrollo (nivel macro) (sin incluir países).

103. El presente informe no ofrece una solución, ya que correspondería hacerlo en un estudio más exhaustivo, aunque en el examen se procuró comprender los factores que influían en el éxito de la labor y los sistemas conjuntos existentes, los proyectos experimentales y las alianzas. Los escasos datos del estudio indican que el éxito depende en gran medida de un conjunto de condiciones idénticas a las señaladas en la bibliografía existente, a saber, las cinco condiciones de los efectos colectivos, tal como se indica en el cuadro que figura a continuación.

⁵⁰ Obsérvese que la expresión “responsabilidad colectiva” sustituyó a la expresión anteriormente utilizada de “responsabilidad mutua”, que se definió en el curso de la evaluación como algo que iba más allá de la relación entre proveedores y beneficiarios para abarcar la rendición de cuentas por los efectos colectivos producidos dentro y fuera de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Cuadro I

Cinco condiciones de los efectos colectivos

Programa común	Todos los participantes comparten una visión del cambio, incluida una visión común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo a través de medidas acordadas.
Medición compartida	La recopilación de datos y la medición de resultados sistemáticamente entre todos los participantes garantiza que se sigan armonizando los esfuerzos y que los participantes rindan cuentas mutuamente.
Actividades que se refuerzan mutuamente	Las actividades de los participantes deben ser diferenciadas, aunque sigan coordinándose mediante un plan de acción que las refuerza mutuamente.
Comunicación continua	Es necesaria una comunicación sistemática y franca entre los numerosos agentes para fomentar la confianza, garantizar objetivos mutuos y generar una motivación común.
Apoyo básico	La generación y gestión de los efectos colectivos requieren una o varias organizaciones independientes con personal y un conjunto específico de competencias para servir de apoyo básico de toda la iniciativa, así como para coordinar a las organizaciones y los organismos participantes.

Fuente: John Kania y Mark Kramer, "Collective impact", *Stanford Social Innovation Review*, 2011.

104. Además, son de destacar otros factores que están vinculadas a un sistema establecido de valores y principios éticos con las siguientes características: a) la confianza y el respeto entre las partes; b) la integridad; c) la rendición de cuentas interna, en contraposición a una rendición de cuentas y unos principios éticos impuestos desde el exterior; d) el respeto de la excelencia y la profesionalidad; y e) una tendencia a la innovación y a la asunción de riesgos medidos como parte de una cultura de resultados. Esta es la descripción de un sistema de rendición de cuentas centrado en sí mismo y basado en un centro de control interno y una cultura de aprendizaje para avanzar. Esas características se desarrollan más arriba, en las secciones sobre la cultura de resultados y el liderazgo.

105. Actualmente se reconoce que es necesario comprender la rendición de cuentas colectiva. En un estudio analítico realizado por encargo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales se ha iniciado una conceptualización que aborda la cuestión de la rendición de cuentas colectiva en el contexto de la Agenda 2030⁵¹. Este y otros estudios son importantes para emprender un diálogo, y corresponde a las Naciones Unidas reexaminar su definición de la rendición de cuentas, la naturaleza de las estructuras existentes para dicha rendición, la utilidad de la responsabilidad colectiva y el carácter de las medidas jurídicas y los factores que rigen el cumplimiento, al tiempo que deben examinar de manera más sistemática las modalidades apropiadas para la rendición de cuentas colectiva. Ciertos mecanismos, como el foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible, organizado bajo los auspicios de la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y otras entidades, como el Mecanismo de Examen entre los Propios Países Africanos y la Alianza de Líderes Africanos contra la Malaria, podrían ofrecer algunas lecciones útiles para el desarrollo de la rendición de cuentas colectiva.

⁵¹ Rebecca M. Affolder, "An accountable United Nations development system for the twenty-first century: review and analysis", junio de 2017. Puede consultarse en www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-accountability-review.pdf.

Recomendación 7

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), debe pedir a los órganos interinstitucionales que se ocupan de las reformas de la rendición de cuentas que conceptualicen y elaboren un marco de rendición de cuentas colectiva que sea apropiado para surtir efectos colectivos, en la medida necesaria para la gestión basada en los resultados y la aplicación de la Agenda 2030.

F. Mensajes clave y camino a seguir: la gestión basada en los resultados y la progresión en los tiempos actuales: las personas, el planeta y las alianzas

Los tiempos y las exigencias actuales

106. Se reconoce cada vez más que las soluciones a los principales problemas de nuestro tiempo requieren un cambio radical en las percepciones, las ideas y los valores. Los tiempos posnormales, caracterizados por la complejidad, el caos y las contradicciones, la ciencia posnormal, caracterizada por la incertidumbre, el pensamiento de sistemas, las perspectivas alternativas, el desconocimiento de lo conocido y el desconocimiento de lo desconocido, los valores y la falta de comprensión de los patrones y procesos de organización propios, así como una economía centrada en el ser humano, son conceptos que hemos de tomar en consideración para definir un nuevo papel con miras a la eficacia de la gestión⁵². Se ha señalado que la gestión de la transición de la economía del conocimiento, dominada principalmente por el uso de las capacidades analíticas, a una economía centrada en el ser humano, dominada principalmente por el uso de la creatividad, la personalidad y la pasión, requiere un liderazgo visionario, una amplia gama de alianzas y el desarrollo de nuevos modelos más amplios, flexibles e innovadores de gestión y formas de aprendizaje y participación. Esas y otras exigencias que figuran en la Agenda 2030 constituyeron un marco para la reflexión sobre el valor, la pertinencia, la idoneidad, la eficacia y la sostenibilidad de la gestión basada en los resultados en el contexto actual. El examen puso de relieve la importancia de la gestión basada en los resultados y los factores que contribuían a mejorar o incrementar su valor. La sección siguiente contiene algunos de los mensajes y reflexiones clave como respuesta a la cuestión normativa fundamental de si la gestión basada en los resultados debe continuarse y sobre el camino a seguir.

Valor y pertinencia

107. La gestión basada en los resultados es pertinente en los tiempos actuales y sirve para acometer la Agenda 2030 y los cambios transformadores necesarios. Esa gestión tendrá valor en el contexto actual, cuando se entienda y aplique debidamente de una manera intelectualmente honesta. Eso supone considerar su filosofía y sus principios, que se ven reforzados por una gestión adaptable centrada en el logro de objetivos en contextos complejos y por una perspectiva centrada en el ser humano.

Eficacia y eficiencia

108. La eficacia de la gestión basada en los resultados se basa en la coherencia del sistema de las Naciones Unidas y sirve para hacer frente a las limitaciones estructurales y sistémicas y las asimetrías de poder. El ensamblaje de los componentes para mejorar la eficacia exige que todos los interesados trabajen de consuno. La estructura funcional del sistema de las Naciones Unidas predispone a la compartimentación de los intereses y mentalidades, lo que contrasta con el hecho de propiciar los enfoques multidisciplinares frecuentemente requeridos para lograr resultados, tal como ponen de manifiesto las

⁵² Elif Çepni, "Transforming Education for a Transition into Human-centered Economy and Post-normal Times", CADMUS, volumen 3, núm. 3, octubre de 2017. Puede consultarse en http://cadmusjournal.org/files/journalpdf/Vol3Issue3/Vol3_Issue3.pdf.

vinculaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas. A continuación se destacan importantes factores para mejorar el valor de la gestión basada en los resultados: a) un liderazgo estratégico, activo y visionario; b) una implicación y un liderazgo nacionales como motor de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas; c) el hecho de abordar la cuestión de la extrema dependencia de la financiación extrapresupuestaria y la dinámica de poder relacionada con esa financiación, lo que refuerza la compartimentación estructural y la correspondiente mentalidad; d) el hecho de abordar la cuestión de una estructura de gobernanza vinculada a una estructura funcional.

Gobernanza

109. **La estructura de la gobernanza del sistema de las Naciones Unidas en los diversos órganos rectores existentes y las funciones de las organizaciones de ese sistema deben apoyar la coestión y la rendición de cuentas colectiva en torno a resultados comunes. Esta es una tarea fundamental.** Es necesario ir más allá de lo establecido en el párrafo 46 a) de la resolución 71/243, en la que la Asamblea General exhortó a las oficinas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que empezasen a deliberar acerca de la manera de mejorar los métodos de trabajo de las reuniones conjuntas de las Juntas Ejecutivas, para que ofreciesen una plataforma de intercambio sobre las cuestiones que tuviesen repercusiones intersectoriales. Se necesita ir mucho más allá del intercambio sobre cuestiones para llevar a cabo una supervisión de las esferas conjuntas de resultados y adoptar decisiones sobre planes estratégicos y vincularlos para que tengan utilidad en todo el sistema.

Credibilidad y sostenibilidad

La gobernanza mundial y la función de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas

110. **La colaboración con múltiples agentes con miras a la financiación encuadra al sistema de las Naciones Unidas dentro de diversas formas de marcos de gobernanza externa con diversos requisitos de suministro de información, lo que limita en cierta medida la integridad de sus gobernanzas existentes y, por lo tanto, su función de liderazgo.** Una importante consideración a este respecto es el hecho de que el sistema de las Naciones Unidas mejora las capacidades nacionales de evaluación y gobernanza en los países y en los planos regional y subregional. El sistema de las Naciones Unidas debe reflexionar sobre un modelo revisado de actividades de coestión en el que puedan tener cabida el multilateralismo y diversos donantes y agentes no estatales que se dirijan a las Naciones Unidas en busca de apoyo y de quienes hayan pasado a depender el sistema y las organizaciones de las Naciones Unidas.

Papel de la dirección estratégica: la administración superior y los Estados Miembros

111. Para muchos, el motivo subyacente de los Estados Miembros no es la gestión para el logro de los resultados y los resultados de desarrollo, junto con el aprendizaje y los procesos de cambio conexos, sino la gestión para lograr la eficacia de las actividades vinculadas a los fondos. Habida cuenta de la agenda política para demostrar la existencia de resultados, el verdadero incentivo es “engañar al sistema” para garantizar que se notifiquen resultados. Eso significa que se descuidan cuestiones tales como la identificación de los fracasos y el aprendizaje de ellos. Los Estados Miembros, al aspirar a la generatividad y la autorrealización con miras al desarrollo mundial, necesitan alcanzar un equilibrio, entender mejor las asimetrías de poder que pueden menoscabar la eficacia de las políticas y comprender que la distribución desigual del poder en el ámbito de las políticas puede conducir a la exclusión, la manipulación y el clientelismo.

112. La gestión basada en los resultados requiere una visión y un objetivo final. Sin un objetivo o destino en mente, *no importa el camino que tomes*⁵³. En el informe se pone de relieve el importante papel que pueden desempeñar los jefes ejecutivos de las organizaciones para ejercer más poder a la hora de definir el objetivo y la estrategia de adaptación de la gestión basada en los resultados a las organizaciones, la gestión del

⁵³ Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (MacMillan and Co. Limited, Londres, 1928).

cambio, la naturaleza de la rendición de cuentas y el establecimiento de alianzas para gestionar el logro de resultados propiamente dichos y otros resultados. El ejercicio de un liderazgo estratégico y la respuesta de manera equilibrada a las demandas de los Estados Miembros y a las exigencias de que por medio de la gestión se logren resultados son importantes características del liderazgo de las Naciones Unidas de cara al futuro.

Las capacidades nacionales para el logro de resultados, la gestión basada en los resultados y la evaluación

113. Los resultados del estudio muestran que, para muchos, el camino a seguir para hacer frente a los problemas de la información sobre los resultados es dar por sentado que los datos sobre los resultados y los efectos deben proceder de los que disponen a nivel nacional los Gobiernos de los Estados. Los resultados de las Naciones Unidas apenas se prepararon con la participación de los Gobiernos. Los sistemas de datos de los Gobiernos ni siquiera abordan las prioridades nacionales, ya que están vinculados a las esferas de resultados mundiales, que, en general, absorben las capacidades nacionales, lo que deja poco margen para las prioridades nacionales. De manera similar, se aspira a mejorar las capacidades nacionales en materia de gestión basada en los resultados, estadísticas y evaluación. Otra aspiración es reforzar la función de liderazgo de los países en la dirección del sistema de las Naciones Unidas para que trabajen de consuno con una mayor coherencia en todos los ámbitos, así como en relación con la gestión basada en los resultados, las estadísticas y la evaluación. El problema que se plantea en relación con la función de los Gobiernos de impulsar la coherencia es que también están estructurados en ministerios sectoriales. Aún no se ha determinado en qué medida la Agenda 2030 está mejorando la forma en que los Gobiernos rompen esos compartimentos estancos. Debe formar parte de la información suministrada por los países en el contexto del foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible.

114. Es importante la coherencia en la evaluación y la función de los Gobiernos y los asociados nacionales. Diversos estudios de la DCI han puesto de relieve la abundancia de evaluaciones llevadas a cabo por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y se han formulado recomendaciones en pro de la coherencia y la colaboración entre esas organizaciones. La Inspectoría considera que el primer objetivo del sistema de las Naciones Unidas en relación con el fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación es coordinar sus evaluaciones en los países, proporcionando así un espacio para las evaluaciones nacionales, y apoyar el desarrollo de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y los centros que realizan investigaciones y evaluaciones tanto externas como internas.

La reforma de las Naciones Unidas y la estrategia de la retroadaptación frente a la reconversión

115. El análisis indica que la estrategia de reforma implícita de las Naciones Unidas consiste en la retroadaptación y no en la reconversión del sistema de las Naciones Unidas. El problema al que se ha enfrentado la gestión basada en los resultados y al que se está enfrentando el programa de reforma de las Naciones Unidas es cómo conseguir que las Naciones Unidas funcionen como un sistema, pese a no estar concebidas para ello. Actualmente se puede observar un enfoque que permite desarrollar muchas iniciativas y medidas tácticas incipientes. Lo mismo cabe decir de la amplia gama de iniciativas en apoyo de la gestión basada en los resultados que se han puesto recientemente en marcha o se están ensayando y que son de gran importancia para la reforma. Son importantes esas actividades institucionales que se realizan a nivel del sistema y a título individual. No obstante, deben ser respaldadas. Debe establecerse una función básica de apoyo para llevar a cabo esa tarea, lo que incluye la divulgación y la coordinación de medidas entre los distintos organismos. Esas iniciativas podrían apreciarse dentro de un marco más amplio de carácter estratégico y coherente a nivel de todo el sistema. “La estrategia sin táctica es el más lento camino a la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota.”⁵⁴ Ello pone de relieve el hecho de que, además de las distintas actividades, es necesario

⁵⁴ Atribuido a Sun Tzu, en *El arte de la guerra*.

destinar suficientes esfuerzos para abordar marcos estratégicos y prioridades de más envergadura que sirvan de base para valorar las diversas actividades y orientarlas debidamente.

Creación de alianzas y aprovechamiento del valor añadido comparado en el sistema de las Naciones Unidas para el logro de los resultados

116. Los resultados, como se ya ha señalado, son generalmente de carácter conjunto y se describen como una *propuesta de alianza*, ya que generalmente se requieren múltiples agentes para su consecución. El personal del sistema de las Naciones Unidas ha sostenido, pues, que el sistema no puede ser considerado responsable de los resultados, ya que estos escapan a su control, a diferencia de los productos. Con todo, en lo concerniente a la gestión de los resultados del desarrollo y el logro de resultados o cambios en la situación y la vida de los beneficiarios, también existe la responsabilidad de colaborar con otros en su esfera de influencia o control para conseguir resultados.

117. El sistema de las Naciones Unidas posee en exclusiva un poder de convocatoria y una ventaja comparativa como asociado de confianza de los Gobiernos y las naciones y, a este respecto, tiene una responsabilidad especial a los efectos de contribuir al logro de resultados más allá de los productos, ya que reúne a todos los asociados para que trabajen juntos a fin de lograr resultados y, de esa manera, aprovechar las capacidades y optimizar las contribuciones a los resultados. En ello radica la clave de la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles de intervención. Sin embargo, la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas, que desempeñan una función estratégica aprovechando su valor añadido comparado en aras de la coordinación y la creación de un consenso a nivel mundial y nacional como asociadas de confianza de los Gobiernos, aún no se ha desarrollado o reactivado plenamente.

Anexo I

Principios de la gestión basada en los resultados y sus consecuencias para la gestión

Principio	Descripción de los principios
<p>Visión y objetivos</p>	<p><i>Si no sabes adónde vas, cualquier camino llevará allí.</i></p> <p>Los objetivos a largo plazo y los resultados de la organización deben impulsar todos los aspectos de su labor. La claridad de la visión y los objetivos a largo plazo de una organización le permiten determinar los medios por los cuales se propone influir en el cambio, habida cuenta de su mandato y otros convenios internacionales. Con ello también se establece un marco para evaluar la disposición y la capacidad de la organización de lograr sus objetivos a largo plazo. Todos los aspectos y niveles de la adopción de decisiones deben tener presentes los efectos de las decisiones en la contribución de la organización a sus objetivos a largo plazo o en su capacidad de influir en su consecución.</p>
<p>La causalidad y la cadena de resultados</p>	<p><i>El cambio se produce por una relación de causa-efecto y no por un orden secuencial de actividades.</i></p> <p>El cambio requiere una comprensión de los vínculos causales. Para lograr el cambio y lograr efectos se requiere formular una hipótesis de cómo se producirá el cambio. Para ello hay que establecer vínculos lógicos (en lugar de secuenciales) dentro de una teoría bien definida de cómo se producirá el cambio. Los niveles típicos del proceso de cambio lineal en el marco de la gestión se definen en función de los insumos, productos, resultados y efectos. La gestión de la cadena de resultados entraña el establecimiento de una rendición de cuentas, así como obligaciones recíprocas en cada uno de estos niveles (rendición de cuentas vertical).</p>
<p>Operaciones de sistemas y gestión estratégica</p>	<p><i>Todas las hipótesis de causa y efecto tienen márgenes de error, con sujeción a la influencia de factores externos a una intervención.</i></p> <p>El desarrollo no opera en un entorno controlado, sino en un sistema abierto. El cambio se produce dentro de un marco de sistemas. Ese marco de sistemas se ve influido de manera positiva o negativa por factores externos derivados del medio ambiente o de las actividades de otros interesados clave que tienen la capacidad de influir en la consecución del éxito. Así pues, la identificación, el seguimiento y la gestión de las condiciones para el éxito, así como factores de riesgo en los que se espera que se produzca la cadena de resultados, resultan fundamentales para el éxito. Esto también pone de relieve la responsabilidad de tratar de influir en los factores externos para propiciar el éxito.</p>
<p>Medición del desempeño</p>	<p><i>Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.</i></p> <p>La medición implica una definición operacional cuantitativa y cualitativa de los fenómenos. Eso favorece la objetividad, la transparencia y el acuerdo mutuo entre las diferentes partes interesadas. Sienta las bases de un contrato (rendición de cuentas) sobre el desempeño que se espera (en que los indicadores se definen en función de la cantidad, la calidad y las dimensiones temporales o de una manera específica, mensurable, alcanzable, pertinente y oportuna). La pertinencia y la validez de los indicadores del desempeño respecto del contrato requieren la participación de los interesados.</p>
<p>Supervisión y evaluación</p>	<p><i>Las hipótesis basadas en deducciones de las mejores prácticas y en la transferencia de conocimientos no siempre producen los efectos previstos.</i></p> <p>Dada la incertidumbre en el logro de resultados, la gestión para la obtención de resultados requiere datos contundentes y la extracción de enseñanzas de los resultados de la supervisión y evaluación a fin de garantizar a) los progresos en la consecución de los resultados; b) la validez de la cadena de resultados y las hipótesis causales; y c) la contribución de la organización a sus objetivos a largo plazo. Esos datos y la experiencia adquirida deben servir de base para la gestión adaptable y la adopción de decisiones con el fin de mejorar los resultados.</p>

Anexo II

Principios de la gestión basada en los resultados, criterios de eficacia y tipos de rendición de cuentas

Principio rector	Criterios de eficacia institucional	Tipo de rendición de cuentas relacionado con los principios de la gestión basada en los resultados
Visión y objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Idoneidad • Valor estratégico • Valor añadido comparado 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas vertical (a macronivel: mundial, institucional, regional y nacional)
Causalidad y cadena de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Innovación y valor añadido • Dinamismo y flexibilidad (gestión adaptable, habida cuenta de que las hipótesis causales tienen márgenes de error) • Asunción del proyecto como propio (participación de las partes interesadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas vertical (al micronivel de los insumos, los productos y los resultados)
Operaciones de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Valor estratégico • Colaboración (interna y externa) • Alianzas • Gestión de riesgos • Sostenibilidad • Valor añadido comparado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la responsabilidad y la rendición de cuentas mutua • Rendición de cuentas horizontal a nivel meso en todo el sistema de las Naciones Unidas • Rendición de cuentas vertical (a macronivel: mundial, institucional, regional y nacional) • Rendición de cuentas mutua (interna y externa)
Medición del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Responsabilidad • Asunción del proyecto como propio (participación de las partes interesadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas a todos los niveles incluidos en el cuadro
Supervisión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad • Rigor en los datos • Datos sobre qué, por qué y cómo a los efectos de la adopción de medidas • Cultura institucional con miras a un examen crítico • Organización de educación permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas • Decisiones basadas en datos sobre los resultados de las políticas, establecimiento de orientaciones y ajustes o mejoras

Anexo III

Esferas de resultados indicadas en la revisión cuadrienal amplia de la política, criterios de eficacia y descripción de los resultados en pro de la eficacia institucional

Criterios de eficacia institucional y declaración de resultados utilizada en el examen	Esferas de resultados indicadas en la revisión cuadrienal amplia de la política (Resolución 67/226 de la Asamblea General)
<p>Transparencia, credibilidad y utilización Mayor información sobre los resultados y mejora de su papel de apoyo a la adopción de decisiones eficaces, que influye en la limitación de la adopción de decisiones arbitrarias y el aumento de la eficacia, la eficiencia y los efectos</p> <p>Resultado 1. Mayor utilización de la información sobre los resultados con miras a una adopción de decisiones estratégicas institucionales y una gestión adaptable, que se basa en una adopción de decisiones estructurada de los administradores en torno a resultados</p> <p>Resultado 2. Mayor utilización de los resultados por los Estados Miembros en favor de la gobernanza, las funciones de supervisión y el establecimiento de directrices</p>	<p>165. <i>Reconoce</i> la labor realizada por los organismos y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para mejorar los mecanismos de seguimiento de los resultados y presentación de informes, destacando al mismo tiempo la necesidad de determinar, evaluar y mitigar los riesgos y de abordar las deficiencias que persisten en materia de planificación, gestión y presentación de informes</p> <p>167. <i>Reconoce</i> los progresos realizados en la mejora de la transparencia, y pide que prosigan los esfuerzos destinados a lograr la coherencia y la complementariedad de las funciones de supervisión, de las auditorías y de las evaluaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo;</p>
<p>Coherencia de la eficiencia y los efectos colectivos</p> <p>Resultado 3. Planificación, supervisión, valoración, evaluación y presentación de informes de manera racionalizada y mejorada.</p>	<p>169. un enfoque más sólido, coherente y armonizado de las actividades operacionales para el desarrollo, centrado en los resultados, que sirva para racionalizar y mejorar la planificación, el seguimiento, la medición y la presentación de informes en relación con los resultados a nivel de todo el sistema” (resolución 67/226 de la Asamblea General, relativa a la revisión cuadrienal amplia de la política, párr. 169)</p> <p>169. <i>Solicita también</i> al Secretario General que elabore y presente al Consejo Económico y Social en su serie de sesiones sobre actividades operacionales de su período de sesiones sustantivo de 2013, con miras a su aplicación para 2014, un enfoque más sólido, coherente y armonizado de las actividades operacionales para el desarrollo, centrado en los resultados, que sirva para racionalizar y mejorar la planificación, el seguimiento, la medición y la presentación de informes en relación con los resultados a nivel de todo el sistema, y en este sentido invita a las juntas ejecutivas de los fondos y programas y a los órganos rectores de los organismos especializados y otras entidades pertinentes de las Naciones Unidas a participar en un diálogo concreto sobre cómo equilibrar más eficazmente la necesidad de presentar informes sobre los resultados de todo el sistema a todos los niveles con los requisitos de presentación de informes actuales, que son distintos para cada organismo, teniendo en cuenta las dificultades a la hora de elaborar marcos de resultados que reflejen la contribución de las Naciones Unidas a los resultados nacionales en materia de desarrollo;</p>

<p>Rendición de cuentas y gobernanza con miras a la consecución de efectos colectivos</p> <p>Resultado 4. Colaboración y alianzas en torno a resultados conjuntos con miras a la obtención de efectos colectivos con la consiguiente rendición de cuentas colectiva</p> <p>Mejora de las alianzas y la colaboración a todos los niveles de actividad (institucional, regional y nacional) y, por ende, desarrollo de una rendición de cuentas colectiva (como parte de las responsabilidades verticales y horizontales requeridas para gestionar el logro de resultados): a) en todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (rendición de cuentas horizontal en los planos institucional, regional y nacional); y b) en todo el sistema de las Naciones Unidas con los asociados para el desarrollo y los agentes no estatales.</p>	<p>164. <i>Afirma</i> la importancia de la gestión basada en los resultados como elemento esencial de la rendición de cuentas que puede contribuir a mejorar los resultados en materia de desarrollo y a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente.</p> <p>167. <i>Reconoce</i> los progresos realizados en la mejora de la transparencia, y pide que prosigan los esfuerzos destinados a lograr la coherencia y la complementariedad de las funciones de supervisión, de las auditorías y de las evaluaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo;</p> <p>171. <i>Solicita también</i> al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que armonice la rendición de cuentas y la gestión basada en los resultados antes de fines de 2013, lo cual incluye encontrar formas de fortalecer la contribución de todo el sistema de las Naciones Unidas a los resultados nacionales en materia de desarrollo y la presentación de informes al respecto, y en este sentido solicita al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que vele por una mayor rendición de cuentas mutua en relación con la gestión basada en los resultados y la presentación de informes a nivel de los países;</p> <p>Resolución 71/243 de la Asamblea General, párr. 45.</p>
---	--

Anexo IV

**Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección
JIU/REP/2017/6**

	Efectos deseados	Naciones Unidas y sus fondos y programas *														Organismos especializados y OIEA													
		JJE	Naciones Unidas	ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Informe	Adopción de medidas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1	f		E				E		E		E	E				E	E	E				E					E	E	
Recomendación 2	d		E				E		E		E	E				E	E	E				E					E	E	
Recomendación 3	f		E				E		E		E	E				E	E	E				E					E	E	
Recomendación 4	e		E				E		E		E	E				E	E	E				E					E	E	
Recomendación 5	h		E				E		E		E	E				E	E	E				E					E	E	
Recomendación 6	f		L				L		L		L	L				L	L	L				L					L	L	
Recomendación 7	a		E																										

* Como figura en ST/SGB/2015/3.

Leyenda: L: Recomendación para la adopción de decisiones por el órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: Recomendación que no requiere la adopción de medidas por esta organización.

Efecto deseado: a: mejora de la transparencia y la rendición de cuentas; b: difusión de buenas/mejores prácticas; c: mejora de la coordinación y la cooperación; d: refuerzo de la coherencia y la armonización; e: mejora de los controles y el cumplimiento; f: aumento de la eficacia; g: logro de importantes economías financieras; h: aumento de la eficiencia; i: otros efectos.