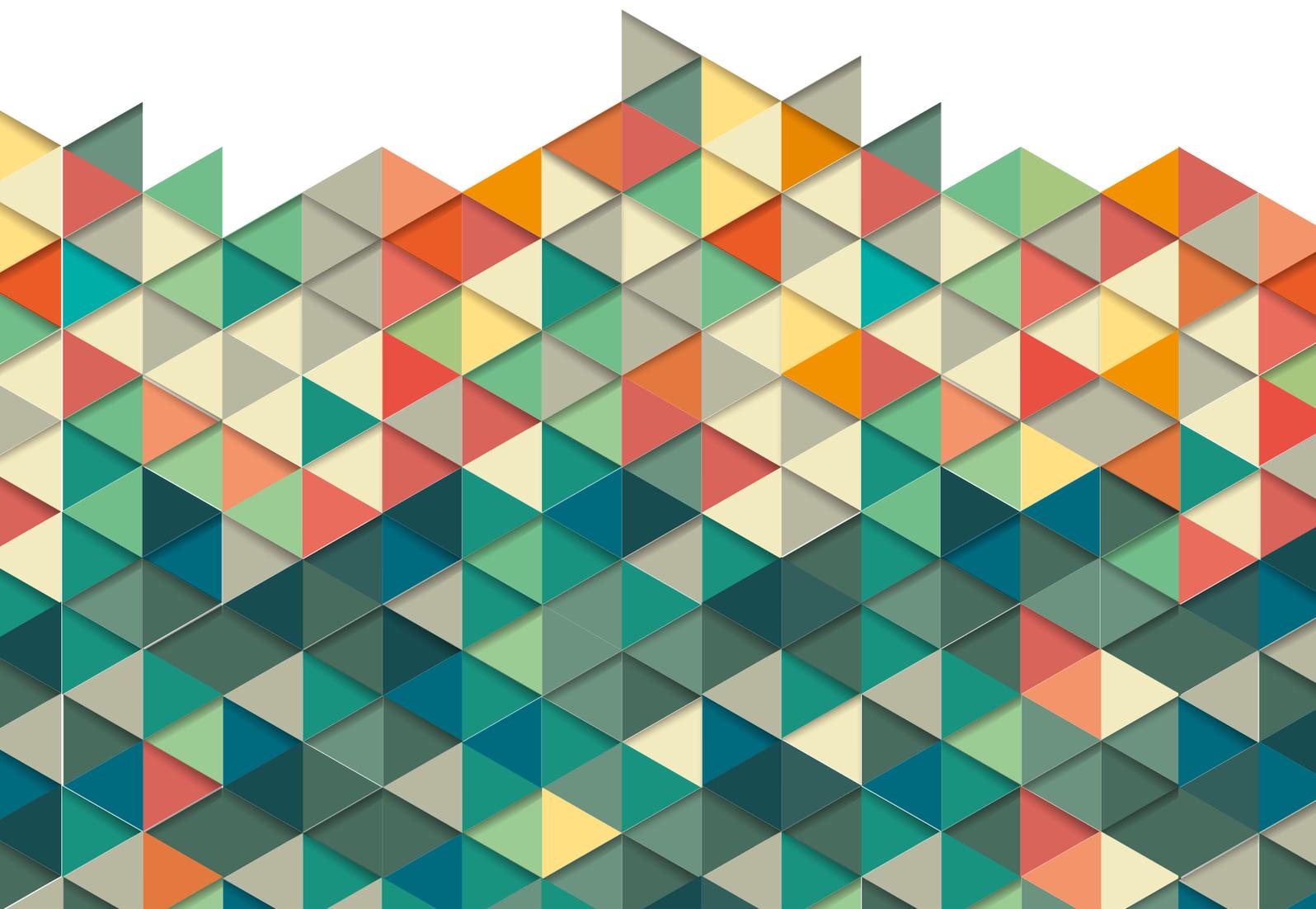


Evaluación Adaptativa de la gestión basada en resultados en el UNFPA



Reseña

Oficina de Evaluación del UNFPA

2019



El objetivo principal de esta evaluación adaptativa de la gestión basada en resultados (results-based management en inglés) en el UNFPA fue brindar aportes evaluativos útiles para la toma de decisiones a fin de desarrollar el próximo estadio de gestión basada en resultados. Estos aportes evaluativos incluyeron dos corrientes principales: identificar y analizar las causas principales de los problemas persistentes en la gestión basada en resultados; y brindar evidencias para soluciones, posibles escenarios y cursos de acción en el área de la gestión basada en resultados. La evaluación estableció un proceso evaluativo fundamentado en datos que ha informado los marcos analíticos y los procesos de toma de decisiones asociados con los esfuerzos organizacionales para llevar la gestión basada en resultados a un nuevo estadio de desarrollo. La evaluación ha proporcionado aportes iniciales al proceso de desarrollo organizacional requerido para llevar al UNFPA hacia este nuevo estadio.

¿Qué es la gestión basada en resultados?

De acuerdo con el Manual de gestión basada en resultados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la gestión basada en resultados es una estrategia de gestión mediante la cual todos los actores en el terreno, que contribuyen directa o indirectamente a lograr un conjunto de resultados de desarrollo, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados (productos, resultados y objetivos).

¿Por qué una evaluación adaptativa?

Un enfoque de evaluación adaptativa era apropiado para acelerar el paso de la gestión basada en resultados al siguiente nivel en el UNFPA. El enfoque tiene miras al futuro, está enfocado en la utilización, y conlleva una retroalimentación

en tiempo real y un alto nivel de participación de todos los niveles de la organización. Brindó evidencias evaluativas para la toma de decisiones y el aprendizaje.

Características clave de la evaluación adaptativa



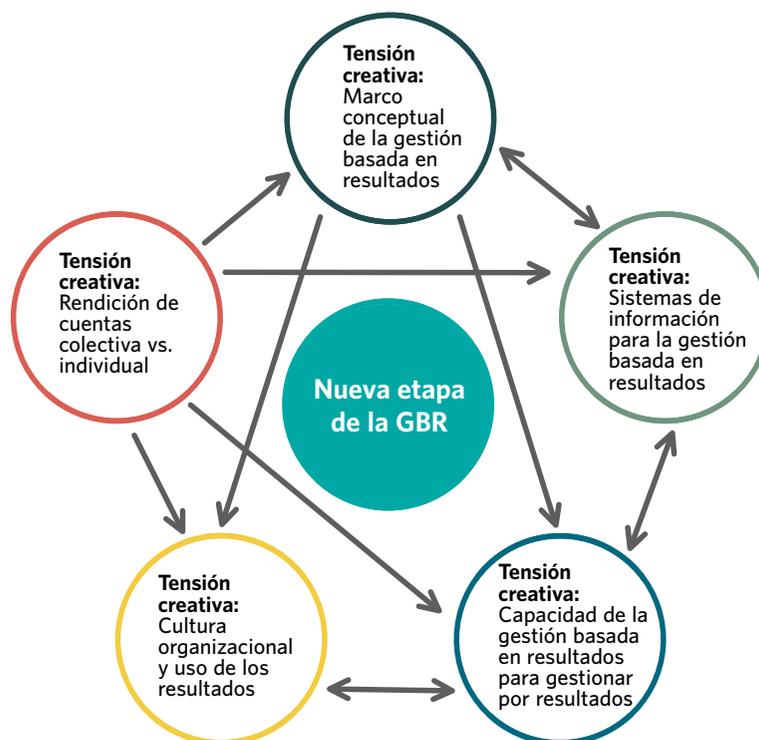
¿Cuál es el contexto de la gestión basada en resultados en el UNFPA?

Desde la introducción de la gestión basada en resultados en el UNFPA en el año 2000, se han realizado avances considerables en el desarrollo de sistemas formales, marcos y herramientas para presentar informes sobre los resultados en el UNFPA. Sin embargo, los desafíos continúan en la utilización de los resultados para la adaptación y como impulso para el aprendizaje organizacional.

¿Cuáles fueron los puntos iniciales y la metodología para la evaluación?

El punto inicial para la evaluación fue un análisis situacional organizacional del sistema de gestión basada en resultados en el UNFPA, que consideró problemas, brechas y cuellos de botella. El análisis sistémico se explica mediante un sistema de cinco tensiones creativas interrelacionadas, que son cinco áreas principales en que las brechas y los desafíos evitan que el sistema de gestión basada en resultados actual optimice su desempeño.

El mapa de tensiones creativas de la gestión basada en resultados en el UNFPA



Una tensión creativa se refiere a una brecha entre un objetivo o idea deseado (la forma en que debería ser) y la realidad actual (la forma en que es). Una tensión creativa siempre se enfoca en una brecha que se busca resolver: por eso es «creativa». Estas cinco tensiones creativas son (1) una comprensión variada del marco conceptual de la gestión basada en resultados por parte de las partes interesadas; (2) una integración desequilibrada de la rendición de cuentas colectiva del sistema de las Naciones Unidas y la rendición de cuentas del UNFPA como agencia; (3) una cultura limitada de utilización de la información sobre resultados para la toma de decisiones; (4) limitaciones en la capacidad para la gestión por resultados; (5) y sistemas de información que no satisfacen los requerimientos actuales. Las cinco tensiones creativas están todas interrelacionadas y se influyen y afectan entre ellas directa o indirectamente, lo que refleja una naturaleza sistémica.

La evaluación partió desde este diagnóstico sistémico para encontrar las causas raíz subyacentes a las cinco tensiones creativas que evitan que el sistema de gestión basada en resultados funcione de manera óptima. Las evidencias y los hallazgos de la evaluación se compartieron mediante ciclos de retroalimentación y presentaciones a las unidades institucionales del UNFPA en todos los niveles de la organización, lo que llevó a una identificación y cocreación conjuntas del camino por seguir que fue reflejado en un número de puntos de apalancamiento como posibles soluciones.

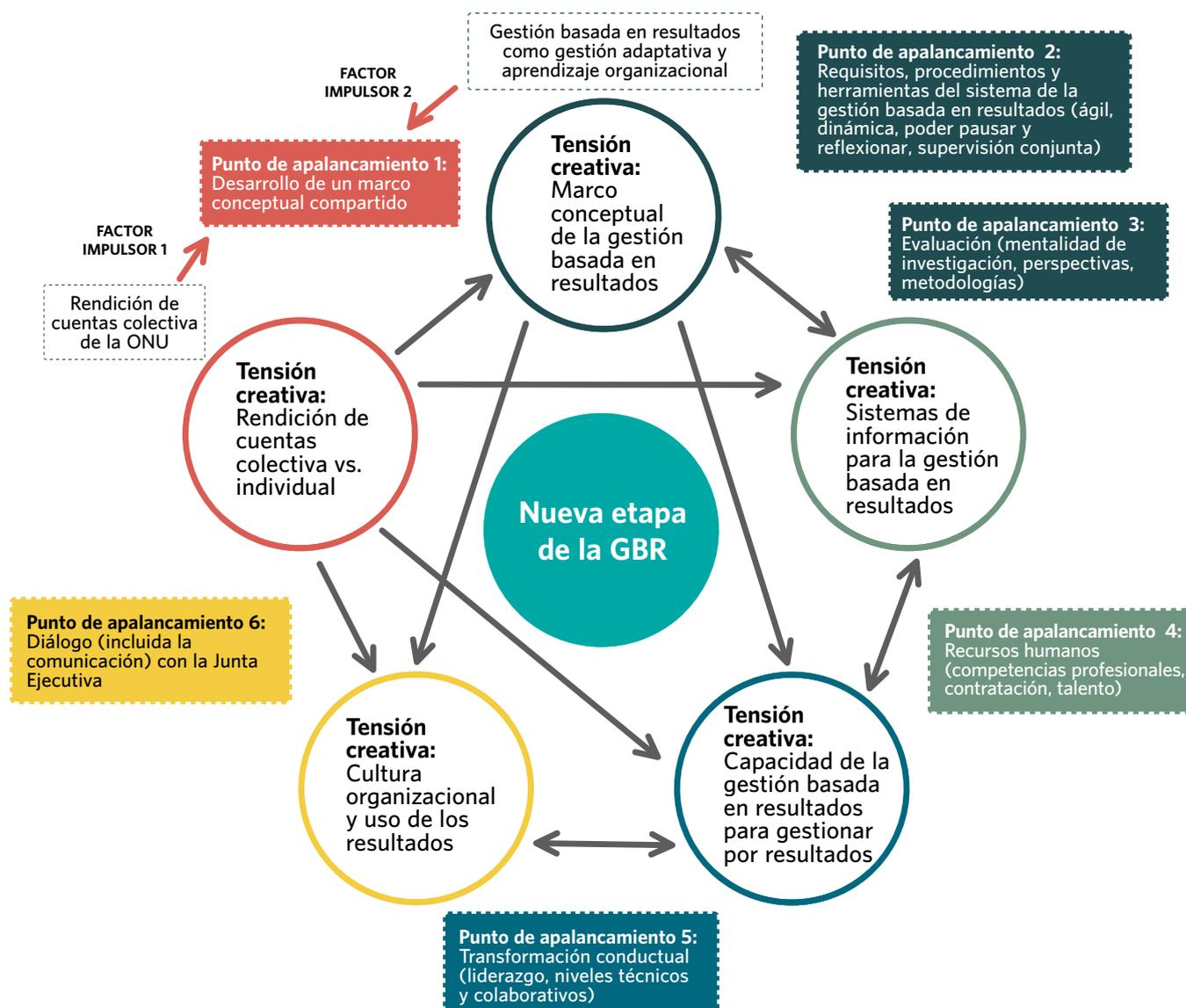
El camino a seguir

Los puntos de apalancamiento son las áreas de un sistema en el que cambios pequeños pueden producir mejoras significativas en un sistema. Hay cinco puntos de apalancamiento relacionados con las cinco tensiones creativas y sus

interrelaciones que se han identificado durante el proceso de evaluación adaptativa hasta la fecha: (1) el desarrollo de un marco conceptual compartido para llegar a una comprensión compartida clara de cuáles son los objetivos principales de la gestión basada en resultados y cómo articularlos en la práctica en un nuevo estadio de gestión basada en resultados caracterizado por una programación adaptativa y una rendición de cuentas colectiva; (2) la revisión de los requerimientos, los procedimientos y las herramientas del sistema actual de gestión basada en resultados con base en su objetivo y valor para el usuario y un enfoque en que la presentación de informes sea más eficiente para liberar tiempo para la pausa y la reflexión; (3) la función de evaluación en el UNFPA y la evaluación como una técnica de investigación integrada en programas para aumentar el uso de las evaluaciones y el desarrollo de una mentalidad y espíritu investigativo en toda la organización; (4) los recursos humanos con enfoque en las competencias profesionales del personal, las estrategias de contratación y la adquisición de talento, que están demostrando ser esenciales para la transición a un nuevo estadio de gestión basada en resultados; (5) cambio de conducta transformacional en términos de las formas de trabajo, incluidos el comportamiento de equipos de trabajo, el liderazgo, las habilidades prácticas para la gestión basada en resultados prácticas y la inteligencia colaborativa; y (6) un diálogo con la Junta Ejecutiva en torno a la rendición de cuentas relacionado a la presentación de informes, la adaptación y el aprendizaje, así como la propuesta de valor del UNFPA y el modelo de negocios con respecto a la forma de capturar y medir tal valor, y una discusión en profundidad sobre los desafíos actuales en términos de disponibilidad de datos sobre resultados.

También se ha identificado una cantidad de acciones posibles que se pueden realizar para empezar a trabajar sobre los puntos de apalancamiento identificados y activarlos.

Flujo de puntos de apalancamiento: Como identificar el camino del cambio



Próximos pasos

El impulso generado por la evaluación adaptativa es una oportunidad y, también, un riesgo. Es fundamental gestionar las expectativas (dentro y fuera del UNFPA) y capitalizar la participación generada con una respuesta rápida y acciones claras para lograr el éxito en el desarrollo del próximo estadio de la gestión basada en resultados.

Oficina de Evaluación del UNFPA

Marco Segone (Director), Valeria Carou-Jones (Gerente de Evaluación)

Equipo de evaluación: consultores

Jordi del Bas (experto sénior en evaluación), Josep M. Coll (experto sénior en desarrollo organizacional), Emanuel Agu (análisis estadístico)

Asesor externo sénior

Michael Quinn Patton (Fundador y Director de Evaluación orientada al uso)

Copyright © UNFPA 2019, todos los derechos reservados.

El análisis de esta evaluación no necesariamente refleja las opiniones del Fondo de Población de las Naciones Unidas. Esta es una publicación de la Oficina de Evaluación independiente del UNFPA..

Lea el informe en www.unfpa.org/evaluation

✉ evaluation.office@unfpa.org [@unfpa_eval](https://twitter.com/unfpa_eval) [UNFPA Evaluation Office](https://www.youtube.com/channel/UC...)