

## **La Gestión para Resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo**

**José Ramón Cobo Benita<sup>1</sup>, Carlos Mataix Aldeanueva<sup>1</sup>,**

<sup>1</sup> Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. C/ José Gutiérrez Abascal, 2, 28006. Madrid.  
joseramon.cobo@upm.es, carlos.mataix@upm.es

**Palabras clave:** gestión para resultados de desarrollo, dirección de proyectos, organizaciones de desarrollo.

### **1. Introducción.**

La Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda, acordada en marzo de 2005, establece compromisos globales que corresponden tanto a países donantes como receptores, con el fin de avanzar hacia una ayuda al desarrollo más eficaz, en el contexto de un incremento significativo de la misma. Las reformas tratan de “incrementar el impacto de la ayuda al desarrollo [...] reduciendo la pobreza y la desigualdad, aumentando el crecimiento, el fortalecimiento y generación de capacidades, así como la aceleración de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)”. Una de las críticas más importantes a la Declaración de París, tanto en su contenido como en su elaboración, es su aparente desconocimiento del papel que corresponde a las organizaciones de desarrollo.

En este nuevo marco de cooperación internacional, las organizaciones de desarrollo se enfrentan al reto de un cambio en sus modelos de gestión para planificar programas y proyectos basados en el modelo de resultados expuesto (Gudiño, 2007). Las organizaciones del sector tienen que hacer frente a preguntas como: ¿Se han hecho evaluaciones de impacto de alguna acción de desarrollo? ¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se llevan a cabo en el área de proyectos? ¿Qué tipo de indicadores se utilizan? ¿En qué medida participan los socios locales/contrapartes y población beneficiaria en el seguimiento y evaluación de las intervenciones? ¿Tenemos en cuenta otros procesos de evaluación en los que puedan verse implicados para la coordinación de las acciones? ¿Tienen los socios y contrapartes locales mecanismos para poder atender las demandas de control, evaluación y seguimiento exigidas? ¿Realizamos fortalecimiento de capacidades en socios y contrapartes locales?

La Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) resume los esfuerzos por alcanzar los resultados planteados por las iniciativas de desarrollo, y su impacto en las vidas de las personas puede llegar a tener dimensiones sorprendentes. Como concepto, la GpRD centra su atención en responsabilizar a las agencias internacionales, a los gobiernos y a los individuos de la entrega de resultados a la ciudadanía que pretenden ayudar (Ulrich et al., 1999). En última instancia, la GpRD debe conducir hacia un mejoramiento sostenible de los resultados de desarrollo de los países mediante la implementación de sistemas nacionales.

El objetivo general de este estudio es favorecer el proceso de implantación de GpRD en las organizaciones de desarrollo e identificar retos, con el fin de consensuar una serie de orientaciones y un plan de trabajo común para el sector. El documento comprende varias fases: análisis del estado teórico y aplicado de las metodologías de gestión de proyectos utilizadas actualmente por las organizaciones de desarrollo; estudio de la transformación y

evolución del sistema de cooperación para el desarrollo hasta nuestros días; análisis crítico del éxito o fracaso de las intervenciones de desarrollo; compartir experiencias de las distintas organizaciones en torno a la gestión para resultados, así como las principales dificultades con las que se enfrentan; y plantear recomendaciones prácticas comunes a aplicar en el futuro.

## **2. La evolución de los modelos de gestión para el desarrollo.**

Una breve revisión sobre los avances en gestión en los últimos cuarenta años ya avanzaba la perspectiva de la gestión basada en resultados. La gestión del sector público ha utilizado modelos de planificación, programación y control de costes en los años 60, haciendo énfasis en la planificación financiera y en la contabilidad de costes. La gestión de ‘inputs’ (recursos humanos, costes de operación...) aumentó su importancia demostrando control sobre la gestión, distribución y uso de los recursos financieros (Osborne y Gaebler, 1993). La gestión de programas por actividades (PMBA) alcanzó su auge entre los setenta y los ochenta cuando las organizaciones donantes se involucraron en proyectos de infraestructura y desarrollo industrial. Esto combinado con diversas herramientas y técnicas de planificación de actividades (estructura de descomposición del proyecto EDP, diagramas de Gantt, el Método del Camino Crítico CPM, Evaluación de Programas y Revisión Técnica PERT) impulsaron la implementación de actividades de acuerdo con una estructura de programación que se hicieron extensivas a los sistemas de gestión en la construcción y la ingeniería (Hailey y Songenfrei, 2003).

El concepto de gestión basada en resultados no es una novedad. La idea se hizo popular hace ya más de cincuenta años, cuando Peter Drucker publicó su libro “Management in Practice”. Una década después, en 1964, el concepto adquirió entidad y nombre con la edición de una nueva obra de este autor, “Managing by results”.

Muchas empresas comenzaron entonces a aplicar métodos de planificación y gestión centrados en objetivos compartidos y específicos dentro de la organización, incluyendo indicadores precisos de desempeño para el personal y los departamentos o unidades operativas, así como medidas de premio o castigo en función de los resultados conseguidos (Aucoin, 1996).

Fue más tarde, entre finales de los setenta y comienzos de los ochenta, cuando la administración pública comenzó a pensar en términos similares. En el campo de la cooperación internacional, a estas épocas se remonta la introducción de métodos de gestión por objetivos como el Enfoque del Marco Lógico (EML) en la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) o el método de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP, en su acrónimo alemán) en la agencia de cooperación técnica de este país (GTZ).

No es sorprendente que la aplicación de estas técnicas se concretase, sobre todo, en los proyectos de cooperación, principal mecanismo de ejecución de las políticas de ayuda hasta hace muy poco tiempo. El EML, entre críticas y apoyos, fue extendiéndose como metodología dominante para la gestión de proyectos entre donantes bilaterales y multilaterales, organizaciones no gubernamentales y gobiernos de los países receptores.

La primera ruptura con este modelo se produjo a mediados de la década de los noventa, cuando la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) impulsó la gestión basada en resultados como una estrategia aplicable a todos los niveles y ámbitos de trabajo de la organización. La CIDA prepara regularmente documentos marco sobre resultados corporativos, que se apoyan en una planificación por país y se completa con un sistema relativamente sencillo de seguimiento y evaluación.

La introducción gradual de técnicas de gestión orientada a resultados ha ayudado a muchos gerentes de agencias del sector público y de desarrollo a adoptar un enfoque más sistemático sobre todos los aspectos de la gestión de proyectos y programas. Muchas instituciones y agencias en los países tanto desarrollados como en desarrollo ahora usan una variedad de técnicas prácticas para la gestión basada en resultados, lo que incluye la planificación estratégica basada en resultados, el uso de modelos lógicos o marcos de resultados de proyectos, la presupuestación basada en resultados, la gestión de riesgos y el seguimiento y evaluación basados en resultados (Binnedijk, 2001; Fontaine, 2004).

Ya en esta década, un nuevo elemento se ha añadido al contexto internacional de la gestión basada en resultados: la Declaración de París sobre eficacia de la ayuda. Este nuevo consenso, al que han adherido más de un centenar de países y organizaciones, establece criterios e indicadores para medir cuestiones más vinculadas con el proceso de ejecución de las políticas de cooperación y desarrollo que con sus resultados (en otras palabras, con los medios, más que con los fines).

La gestión basada en resultados para el desarrollo (GpRD) incorpora ideas acerca de la colaboración, la asociación, la apropiación por parte del país, la armonización y la alineación y brinda una norma de gestión más alta porque les pide a todos los interesados directos a poner el énfasis continuamente en el desempeño de resultados del país, en lugar de en los resultados a corto plazo (UNPD, 1997).

Como se ha visto, desde mediados de los años de los ochenta, nuevos planteamientos sobre la gestión en las organizaciones apuntan la necesidad de orientar los principales procesos de las organizaciones – planificación, gestión, seguimiento, evaluación- al logro de resultados. El enfoque de GpRD se dirige a mejorar el rendimiento de una organización para alcanzar, de modo más seguro, los resultados que se propone tanto en sus propios procesos de gestión como, fundamentalmente, en el entorno en el que opera.

La GpRD se centra en una fuerte noción de causalidad. Se presupone que ciertos insumos y actividades conducen, de manera lógica, a determinados resultados. La relevancia de estos resultados sigue un orden creciente: los resultados más básicos (los ‘productos’ o outputs) contribuyen al logro de resultados más complejos (‘efectos’ o outcomes) y, finalmente, a la obtención de ‘impacto’, que es el resultado de mayor alcance. La atención al logro de resultados debe estar, por tanto, en todas las fases del proceso de gestión, desde la planificación al seguimiento y a la evaluación, pues afecta a todos los niveles en los que cada proceso se desarrolla.

### **3. La GpRD en el nuevo marco de la cooperación para el desarrollo.**

El modelo de GpRD surge como un elemento central de los esfuerzos mundiales por mejorar la eficacia de la gestión pública, siendo ampliamente reconocido como el que representa las mejores prácticas en este campo.

La GpRD centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales, sean éstos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados. El foco de atención ya no se encuentra en los insumos en sí (cuánto dinero se obtendrá o cuándo se puede gastar) sino en los resultados mensurables (qué se puede lograr con los fondos) en todas las fases del proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, la GpRD se centra en la entrega de información razonable que permita mejorar la toma de decisiones. Ello implica realizar un seguimiento de los avances y de la gestión basándose en información certera de un modo que ayude a maximizar la obtención de resultados.

La GpRD conlleva la necesidad de contar con metas claras, concretas, mensurables y limitadas en número, con objetivos ligados al tiempo (Mayne, 2005). De igual modo, estas metas deben expresarse en términos humanos, es decir, en términos de efectos directos del desarrollo. Por ello, la GpRD representa más que un simple método. Es una forma de pensar y actuar que se articula sobre un conjunto de herramientas prácticas tendientes a mejorar la gestión pública.

El “ciclo de la GpRD” comprende cinco elementos o etapas primordiales (CIDA, 2003): fijar metas y acordar objetivos y estrategias; asignar los recursos disponibles a actividades que contribuyan al logro de los resultados esperados; monitorear y evaluar si los recursos asignados efectivamente producen los cambios esperados; informar al público acerca del desempeño; y utilizar la información para retroalimentar la toma de decisiones.

El desarrollo de una “cultura del desempeño” y la plena aplicación de la GpRD no son tareas fáciles. Se requiere de un gran esfuerzo para crear las condiciones internas previas necesarias para una gestión para resultados mediante un desarrollo dirigido de la organización y de los recursos humanos. Sin embargo, no basta con desarrollar capacidades (Hailey and Sorgenfrei, 2003). También se necesita un liderazgo firme y voluntad política durante un periodo prolongado para poder desarrollar y utilizar estas capacidades en la consecución de un modelo de GpRD.

### **3.1. La GpRD en el contexto de la ayuda para el desarrollo**

En el mundo actual, la entrega de información basada en datos reales acerca del desempeño del sector público es indispensable para satisfacer la necesidad de saber del público, crear transparencia política y ayudar a los gobiernos y a los políticos a conducir su desempeño y a aprender formas de mejorarlo. La entrega de información relevante y oportuna acerca del desempeño también favorece un mayor énfasis en la planificación y permite distinguir qué aspectos funcionan al interior del gobierno y cuáles no. En los países desarrollados, esta tendencia ha sido impulsada por la creciente demanda pública por información, combinada con las cada vez mayores trabas al gasto. Por otro lado, los países en desarrollo han debido responder a la presión por un uso eficiente de los recursos destinados a la lucha contra la pobreza y a la reforma de las políticas.

La atención puesta en los resultados hace de la GpRD un elemento central en la agenda de la ayuda para el desarrollo. Ello implica que los interesados directos pueden exigir a los gobiernos de los países asociados y a los organismos donantes que demuestren los resultados alcanzados, es decir, la eficacia de la ayuda al desarrollo. Significa que tanto los donantes como los receptores de la ayuda se obligan mutuamente a demostrar que están cumpliendo con sus compromisos y promesas. La responsabilidad de los gobiernos de los países socios y de los organismos donantes para con sus respectivos públicos se complementa con la responsabilidad mutua entre los donantes y los receptores, siendo la GpRD la plataforma crucial para la materialización de esta relación mutua.

En la actualidad existe un consenso cada vez mayor por hacer de la GpRD la base para consolidar el uso de los sistemas nacionales que los donantes y socios se comprometan mutuamente a respaldar. Sistemas de monitoreo y evaluación propios del país como la capacidad estadística subyacente, son elementos esenciales para la fortaleza de estos sistemas (Binnedijk, 2001). Contar con marcos de monitoreo del desempeño fiables no sólo permite una mayor responsabilidad y una retroalimentación más creíble acerca de la efectividad de la ayuda, sino que también inhibe la tendencia de los donantes a imponer sus propios requisitos de monitoreo y divulgación, confiando así en los sólidos criterios definidos por el país.

Sólo en el pasado reciente la atención ha sido puesta de manera más intensa en la GpRD. Para avanzar se necesita que los donantes y los receptores pongan un acento cada vez mayor en el desempeño, a la creación de capacidades y al desarrollo de marcos orientados hacia la obtención de resultados. En los últimos años el interés en la eficacia de la ayuda ha servido para dar impulso a la GpRD. Esta situación podría prolongarse en el futuro, siempre y cuando se reconozcan tanto el sentido de pertenencia del país como las mayores repercusiones de la gestión del sector público. A pesar de su importantísima función, la gestión de la ayuda es sólo parte del proceso y no constituye el proceso en sí.

### **3.2. El contexto internacional.**

La Conferencia de Monterrey de 2002 hizo un llamamiento para crear una nueva asociación para el desarrollo: los países en desarrollo reafirman su compromiso con las políticas y acciones que promueven el crecimiento económico y reducen la pobreza, y los países desarrollados los apoyan mediante políticas de ayuda y de comercio más eficaces. En este contexto de responsabilidad compartida, la atención mundial ha pasado a las estrategias de gestión para lograr resultados. Desde entonces, la comunidad de desarrollo se ha centrado en administrar su trabajo para lograr los máximos resultados.

En la mesa redonda internacional sobre resultados en Marrakech (febrero de 2004), las agencias de desarrollo respaldaron cinco principios centrales para administrar por resultados. Más recientemente, en el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París (marzo de 2005), los países socios y los donantes respaldaron la Declaración de París, que contiene compromisos específicos relacionados con la Gestión para Resultados de Desarrollo: acciones que tomarán, por separado y juntos, para “administrar e implementar la ayuda de una manera que se centra en los resultados deseados y usa la información para mejorar la toma de decisiones”. Para los que trabajan en este incipiente programa, sin embargo, a veces es difícil saber cómo y por dónde empezar, a quién incluir y en dónde buscar ayuda (Schmitz, 2008). No hay respuestas absolutas a estas preguntas, porque cada país y agencia tiene su propia situación única. No obstante, según ciertas agencias y países van realizando este trabajo, han empezado a marcar un sendero que puede ser útil para otros.

### **3.3. Contexto nacional de la GpRD.**

Los compromisos adquiridos por España en la Declaración de París en 2005, y reforzados en la Agenda de Acción de Accra en 2008, recogen la adopción de un sistema y enfoque de gestión que focalice ésta en la consecución de resultados de desarrollo en todos los niveles de intervención. La Cooperación Española reconoce la importancia de la Gestión para Resultados de Desarrollo en la gestión de AOD y tiene el compromiso de incorporarla en la misma, incluyendo todas las fases de las intervenciones, en su sentido más amplio, así como en los diversos niveles de planificación, seguimiento y evaluación, tanto estratégico como operativo, y en los ámbitos sectorial y geográfico (AECID, 2009).

Conviene tener presente que esta adaptación del sistema de la Cooperación Española a una GpRD supone un profundo cambio metodológico pero, ante todo, un esfuerzo de medio y largo plazo, ya que implica un cambio en la cultura organizacional, de gestión y de la acción en cooperación.

Dados los importantes problemas y cuellos de botella actuales en la gestión de la ayuda española, la implantación del Sistema de GpRD supone poner en marcha una verdadera nueva política de gestión de la ayuda que se base en los principios de París y Accra, identifique claramente las actuales debilidades, diseñe incentivos vinculados a la gestión y aporte soluciones realistas y programadas. Este Sistema de GpRD incluirá:

- La metodología para la dirección estratégica sobre el terreno incluyendo en ella una metodología de seguimiento estratégico correspondiente.
- Mecanismos de mutua rendición de cuentas, en particular, la realización de evaluaciones intermedias y/o finales del Marco de Asociación por una entidad independiente que garantice la participación local efectiva, cuyos resultados sean difundidos y publicados tanto en el país socio como en España, de manera coordinada con las Evaluaciones país propias de la Cooperación Española.
- Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, para adecuarla a las tendencias internacionales de eficacia de la ayuda, con el objetivo de contribuir a resultados de desarrollo. Instrumentos de programación operativa de la Cooperación Española, apoyándose en el trabajo ya realizado en la AECID.
- Un sistema de información integrado y que debe relacionar los resultados en términos de mejora de desarrollo humano a los que se contribuye con cada intervención que apoya la Cooperación Española con los objetivos específicos sectoriales y, en última instancia, con los ODM u otros objetivos internacionales a través de su contribución a resultados recogidos en las Estrategias de Reducción de la Pobreza.

#### **4. La GpRD y su implicación en las ONGD. Resultados de los talleres realizados en el grupo de reflexión de GpRD de la Coordinadora de ONGD de España.**

El objetivo general del estudio Delphi que se expone es identificar los nuevos retos y las competencias a desarrollar que plantea esta nueva metodología de gestión en las organizaciones de cooperación internacional para el desarrollo. El planteamiento del estudio Delphi implica una encuesta realizada en dos fases y en tiempo real.

La muestra inicial a la que se invitó a participar en el estudio fue de 24 personas, pertenecientes a dos categorías profesionales: directores de programas de desarrollo, directores de proyectos de desarrollo, gerentes de organizaciones de desarrollo y consultores internacionales de GpRD. Todos ellos, han dirigido o dirigen proyectos de cooperación para el desarrollo en África, América Latina y el Sudeste asiático.

La segunda ronda de la encuesta se basó en preguntas desarrolladas a partir de las respuestas, opiniones y reflexiones de los expertos que completaron el primer cuestionario. Todos los participantes de la primera ronda, participaron también en la segunda, reflexionando sobre sus opiniones iniciales a la vista de las aportaciones de los demás encuestados y validando las tendencias que apuntaban ya los resultados preliminares.

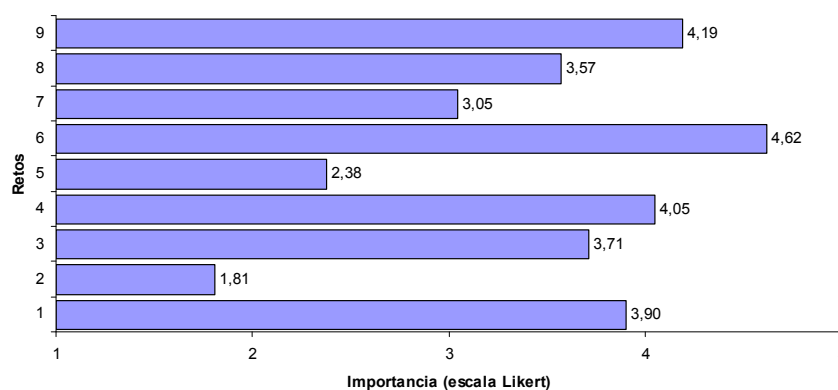
La primera ronda se planteó como una fase cualitativa, a partir de un cuestionario integrado por treinta preguntas, combinando cuestiones abiertas y cerradas. En la segunda ronda, de carácter cuantitativo (escala Likert), se ofreció a los encuestados la posibilidad de revisar su opinión, para reforzarla o modificarla, completando un cuestionario de veinticinco preguntas cerradas que pretende testar el grado de acuerdo con los diversos ítems categorizados, fruto del análisis de contenido de la fase previa.

En el análisis de los resultados de la encuesta Delphi hay que tener presentes diversos fenómenos que pueden afectar a los estudios de prospección social como el que nos ocupa: el efecto halo (Thorndike, 1920), el de la espiral de silencio (Anderson 1996; Miller 2005) y el de deseabilidad social (Bradburn et al., 2004). En definitiva, las reflexiones del estudio Delphi no pretenden describir la realidad ni alcanzar conclusiones únicas, sino que se limitan a identificar tendencias emergentes de opinión, basadas en las manifestaciones de los expertos.

## 5. Resultados.

Los resultados del estudio Delphi a los expertos muestran que una amplia mayoría coincide en que la GpRD mejora la eficacia de las organizaciones de desarrollo y mejora la calidad de las intervenciones en todas sus fases. Se aprecia cierta coincidencia en torno a las necesidades y desafíos prioritarios que la nueva metodología de desarrollo plantea. Entre los principales retos identificados como prioritarios se encuentran la falta de personal formado en GpRD (tanto en las ONGD como en las contrapartes), la adaptación al cambio (romper con la inercia cultural de gestión en los distintos niveles de la organización) y la falta de experiencia en gestión de la información y evaluación del desempeño.

Id.	Retos para la aplicación de GpRD en ONGD
1	Falta de personal cualificado en GpRD tanto en las ONGD como en las contrapartes
2	Exigencia de los financiadores para formulación y seguimiento con EML
3	Falta de recursos necesarios para poner en marcha este modelo
4	Adaptación al cambio, inercia cultural y de mentalidad en los distintos niveles de la organización
5	Dificultad en la definición de indicadores sencillos de impacto
6	Adaptación de las competencias profesionales de todos los actores involucrados
7	Resistencia al cambio en las contrapartes: formación, herramientas de implantación...
8	Plazos para la adaptación al nuevo modelo
9	Falta de experiencia en gestión de la información y evaluación del desempeño en programas/proyectos



**Figura 1.** Retos para la aplicación de GpRD en ONGD.

Por perfiles profesionales los resultados son similares. Los cuatro retos más seleccionados han sido destacados por todos los perfiles, aunque con énfasis diferentes. Los responsables de las organizaciones de desarrollo son los que más destacan la formación de recursos humanos adaptados a la GpRD. Por otro lado, son los que menos destacan la necesidad de herramientas de apoyo mientras que los directores de programas y proyectos son los que más expresan esta opinión.

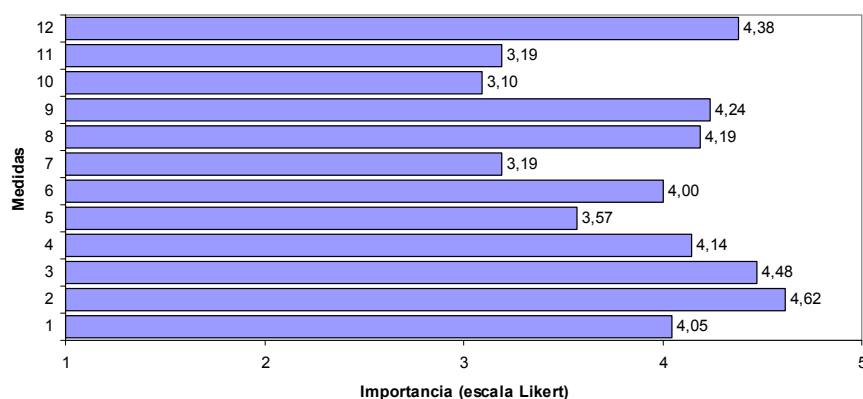
Si bien se observa una sensible concentración de las propuestas a la hora de identificar los retos, emergen mayores divergencias, sin embargo, a la hora de determinar las medidas más adecuadas para hacer frente a los retos mencionados. Los participantes expresan, por un lado, una mayor diversidad de medidas y, por otro lado, a menudo propuestas en campos similares son tratadas de manera muy distinta, como veremos más adelante. Este gap entre el grado de coincidencia entre la identificación de los retos y de las medidas sugiere un amplio campo para la investigación y la definición de modelos alternativos que agrupen diferentes propuestas de cambio en la adaptación de la GpRD en las organizaciones de desarrollo.

El elemento común en el que más expertos han coincidido es la necesidad de mayor acompañamiento, formación y asesoría a las contrapartes en los países en desarrollo. La mayor parte de las propuestas giran en torno al desarrollo de procedimientos, mecanismos y herramientas necesarios de GpRD (validadas por el conjunto de la Cooperación Española), facilitar la integración de sistemas de información, apoyo en sistemas de gestión del conocimiento y apoyo en sistemas de evaluación.

En la segunda ronda de la encuesta, que propicia la retroalimentación de las respuestas vertidas por los participantes, se observan convergencias entre las medidas expresadas. Entre las medidas, tres son las seleccionadas como las más importantes por la mayoría de los expertos: necesidad de motivación por parte de la Administración y gestión del cambio, necesidad de tiempo suficiente para implementar y adaptarse al nuevo enfoque y de consenso entre todos los actores involucrados sobre qué se quiere medir y cómo.

#### **Id. Medidas identificadas para la implantación de GpRD en ONGD**

- 1 Formación, información y adecuación organizativa en GpRD
- 2 Dotación de recursos para implementar la nueva metodología
- 3 Promoción y apoyo de las entidades financiadoras
- 4 Creación de herramientas de GpRD validadas por el conjunto de la Coop. Española
- 5 Tiempo para implementar y adaptar el nuevo enfoque
- 6 Acompañamiento, formación y asesoría para contrapartes
- 7 Consensuar qué se quiere medir con todos los actores
- 8 Implantar sistemas integrados de información
- 9 Acompañamiento en el cambio cultural
- 10 Desarrollo de procedimientos, mecanismos y herramientas necesarios para su implementación
- 11 Apoyo en sistemas de gestión del conocimiento
- 12 Apoyo en sistemas de evaluación



**Figura 2.** Medidas para la implantación de GpRD en ONGD.



## **6. Conclusiones.**

Los resultados del estudio ilustran la necesidad de contar con un apoyo firme y decidido de las esferas superiores que permita la plena adopción de las reformas orientadas a resultados. Tal y como se puede apreciar tras el estudio, las reformas de GpRD deben ser priorizadas por el Estado y deben servir de complemento a las iniciativas, estrategias y planes de desarrollo ya existentes.

En orden a fortalecer las capacidades e institucionalizar la GpRD, resulta de vital importancia proporcionar formación y crear capacidades entre los profesionales de la GpRD, así como otorgar autonomía a los líderes para ensayar nuevos modelos que puedan mejorar la GpRD en sus organizaciones. En muchos casos, la importancia de los incentivos aparece como un elemento común. Los incentivos negativos pueden llegar a ser tan eficaces como los positivos. Sin embargo, a veces el mero reconocimiento de un esfuerzo meritorio puede ser una fuente importante de motivación.

Por otro lado, si lo que se desea es adoptar la GpRD de manera exitosa, es necesario contar con suficientes recursos y capacidad operacional, lo que constituye una meta de largo plazo. En muchos casos, el acceso a sistemas de monitoreo y evaluación fiables y a información entregada de manera oportuna ha presentado más de una dificultad. Para llevar a cabo una gestión para resultados eficaz, también es importante contar con la suficiente capacidad humana.

El análisis realizado busca servir de inspiración para las organizaciones de desarrollo y proponer ideas para lograr un cambio orientado hacia los resultados. Si bien las mejores prácticas constituyen esfuerzos loables e inspiradores, a menudo es difícil vincular estos aciertos individuales con sistemas nacionales de mayor envergadura. El desafío pendiente para muchos de estos casos es lograr que estos esfuerzos conduzcan hacia sistemas que abarquen a todo el país y que tiendan hacia un sentido de pertenencia nacional completa.

La institucionalización de la GpRD y la consecución de impactos de largo plazo es un proceso complicado. Sin duda es difícil liderar una transición desde un modelo enfocado en la cantidad de insumos o productos derivados de una intervención hacia otro que intente averiguar cómo el uso de estos productos ha servido para cambiar la vida de las personas y cómo ha contribuido a la obtención de resultados concretos.

## **Referencias.**

AECID (2009). Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.

Anderson, J. A. (1996). *Communication Theory: Epistemological Foundations*, Nueva York: Guilford.

Aucoin, P. (1996), *The New Public Sector Management: Canada in Comparative Perspective*. *Public Administration Review*.

Binnedijk, A. (2001). Results based management in the development cooperation agencies: a review of experiences. CAD-OCDE.

Bradburn, N.; Sudman, S.; Thorndike, E. (2004). A Constant Error on Psychological Rating, *Journal of Applied Psychology*, vol. 4, pp. 25-29

Canadian International Development Agency (2003). *Results Based Management: towards a common understanding among development cooperation agencies*.

Fontaine, O. (2004). Implementation of results-based management in the United Nations organizations, Dependencia Común de Inspecciones, Ginebra.

Gudiño, F. (2007). Una gestión basada en resultados para la Cooperación Española: imposiciones legales y posibilidades prácticas. Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº 20, IUDC.

Hailey, J. and Sorgenfrei, M. (2003). Measuring Success? Issues in Performance Management. Keynote Paper presentado en el 5th International Evaluation Conference on Measurement, Management and Accountability. KDKConference Centre.

Mayne, J (2005). Challenges and Lessons in Results-Based Management. <http://www.adb.org/Documents/MfDR/CommunityofPractice/Mayne-challenges.pdf>

Miller, K. (2005): Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts, 2<sup>nd</sup> ed, Nueva York: McGraw-Hill.

OCDE y Banco Mundial (2006). Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. 1st ed.

Osborne y Gaebler (1993): Reinventing Government How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.

Schmitz, S. (2008). Source Book Management for Development Results. 3rd edition pp. 8-10.

Ulrich, D., Zenger, J.H., Zenger, J. and Norman, W. (1999). Results-based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line. Harvard Business Press.

United Nations Programme Development (1997). Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation.