

## Results-Based Management

Herramienta efectivo para la organización y la ejecución de proyectos

Autor: McGowan, Aidan



### ANTECEDENTES DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN

Para dirigir efectivamente un proyecto, es muy útil tener un modelo como referencia. Todas las organizaciones exitosas siguen un tipo de modelo formal para dirigir sus proyectos. Existen muchos y diferentes modelos de dirección y todos tienen ambos beneficios y desafíos.

Un modelo eficaz es el '*Results-Based Management*' (Gestión Basada en los Resultados) – RBM. El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PDNU) define este modelo como 'una estrategia amplia, que tiene como objetivo lograr rendimientos mejorados y resultados demostrables'. RBM es un sistema para conectar todas las fases de un proyecto para asegurar los resultados y para ganar nuevos conocimientos que informen futuras toma de decisiones.

### COMPRENDER EL RESULTS-BASED MANAGEMENT

El Grupo para el Desarrollo de las Naciones Unidas (GDNU) describe el RBM como 'una estrategia de gestión que, con la contribución de los actores involucrados directamente o indirectamente para lograr los resultados establecidos, los procesos, los productos y los servicios, contribuye al conseguimiento de los resultados deseados (resultados, productos y objetivos de nivel superior o de impacto). El GDNU es un consorcio de las agencias de las NU establecido en 1997 por el Secretariado General para mejorar la eficacia de las actividades para el desarrollo de las NU en los diferentes países. Los actores encargados informan los responsables con informaciones y evidencias sobre el proyecto, los programas de búsqueda, entrega, actividades y también responsabilidades y reportajes'.

Fundamentalmente, los profesionales planean sus actividades a través la análisis de como las actividades potenciales pueden afectar el conseguimiento de los resultados. Ellos evalúan sus actividades pasadas al mismo modo, incluyendo la evaluación del impacto que aquellas actividades tuvieron sobre los cumplimientos de los proyectos.

### BENEFICIOS DEL RESULTS-BASED MANAGEMENT

Se considera el RBM un modelo de dirección eficaz porque lleva beneficios prácticos. Evaluando las actividades según los desafíos o las oportunidades que pueden llevar, los profesionales tienen una comprensión más aguda y más realística del impacto de sus actividades. Con RBM, es más fácil identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que ayudan a planear mejor los proyectos futuros.

Utilizar el RBM mejora grandemente las etapas de evaluación y monitoreo. El constante monitoreo de como las actividades llevan a los resultados, como las actividades y los resultados se logran, se hace patente. El resultado: *el grado en que los resultados se alcanzaron es un reflejo directo del valor de la actividad correspondiente*. O de la actuación de la actividad, como lo define el RBM.

En conclusión, el enfoque directo permite una comunicación más clara entre la gestión de los proyectos y las partes interesadas. Con el RBM, las actividades planeadas y sus efectos esperados se entienden perfectamente, sobre todo cuando se desarrollaron junto a los interesados. Esto significa que el proyecto puede realísticamente comunicar sus intenciones – y los resultados esperados – a los interesados.

### DESAFÍOS EN LA UTILIZACIÓN DEL RESULTS-BASED MANAGEMENT

Sin embargo, adoptar el enfoque del RBM no es una solución instantánea para todos los obstáculos asociados a una efectiva dirección de proyecto. El RBM puede eliminar algunos obstáculos creando una conexión directa entre las actividades planeadas del proyecto y su contribución a los resultados. No obstante esta estrategia tiene sus desafíos. Es importante que los profesionales de RBM tengan en cuenta estos desafíos.

En primer lugar, como para otras teorías de dirección altamente desarrollada, existe el peligro que se use el RBM de manera no realística. Los profesionales deciden si una actividad podrá contribuir a los resultados o no, y es necesario que aseguren que entendieron perfectamente si y como la actividad contribuye. Si los directores del proyecto predicen incorrectamente los impactos, el RBM no será útil en sus proyectos.

Segundo, el RBM no será útil para los que piensan usarlo correctamente y que pero no lo hacen, como para otros modelos de dirección.

### **IMPLEMENTAR EL RESULTS-BASED MANAGEMENT: LA FASE DE PLANIFICACIÓN**

El RBM se conduce en tres fases diferentes: Planificación, Implementación y Monitoreo, Evaluación.

La primer fase, la planificación, es la más importante porque las acciones decididas guiarán todo el proceso. En esta etapa, el proyecto identifica los objetivos y comienza el trabajo para lograrlos.

El proyecto desarrolla estrategias; forma planes de implementación y hace uso de sus recursos con plena dirección de los posibles riesgos futuros, peligros y obstáculos. Además, los proyectos en la fase inicial intentan crear un sentido de pertenencia del tema que enfrentan. En esta fase se prepara el terreno para las siguientes fases, monitoreo y evaluación, desarrollando métodos claros para medir sus éxitos. Utilizar buenos estándares para el estudio inicial del proyecto es fundamental sobretodo para coger datos clave útil para el conseguimiento de los objetivos finales.

En la fase de planificación, es importante encontrar buenas medidas para medir los pasos adelante a través el monitoreo. La fase de evaluación se apoya en gran medida en los descubrimientos de la fase de monitoreo. Sin embargo, monitorear es únicamente una medida. Consecuentemente, en el RBM, hay estándares elevados para la formulación de resultados, productos, indicadores y medios de verificación.

Los resultados tienen que ser bien redactados, claros y fundamentales para el objetivo del proyecto. Los resultados, al mismo tiempo, son los componentes básicos de los productos y enfoque central de la fase de monitoreo. Tienen que ser coherentes, intuitivos, justificados por sus claras conexiones con los resultados. Un enfoque preciso que relaciona datos cualitativos y cuantitativos es fundamental. En conclusión, un proyecto tiene que ser realístico y objetivo, estableciendo los medios de verificación y monitoreo.

Cuando los proyectos satisfacen estos criterios, tienen un fundamento sólido para las fases siguientes de monitoreo y evaluación.

### **IMPLEMENTAR EL RESULTS-BASED MANAGEMENT: LA FASE DE MONITOREO E IMPLEMENTACIÓN**

Cuando el proyecto empieza su implementación, la fase de monitoreo, que juega un rol muy importante, comienza. En este modelo la cuestión no es solo: '¿Estamos haciendo lo que dijimos que íbamos a hacer?' sino también: '¿Estamos haciendo pasos adelante para lograr nuestros objetivos?'. Los datos acumulados en la fase de monitoreo será una precisa representación del progreso en el conseguimiento de los objetivos relevantes.

Utilizando los métodos previamente desarrollados de medición en sí (productos, indicadores, medios de verificación), el proyecto sigue sus progresos para conseguir los objetivos, haciendo correcciones si los progresos no son alineados con los planos.

En parte, el RBM trabaja tan bien porque el enfoque central es sobre el rol de la fase de monitoreo del proyecto.

### **IMPLEMENTAR EL RESULTS-BASED MANAGEMENT: LA FASE DE EVALUACIÓN**

Cuando el proyecto se acaba, empieza la fase de evaluación. El problema mayor en este caso es si el proyecto logró sus objetivos, junto a las responsabilidades de dirección. La evaluación depende mucho de los datos colectados en la fase de monitoreo para evaluar el progreso del proyecto para lograr los resultados. Cada fase se basa sobre las fases precedentes.

Las evaluaciones evalúan también las contribuciones que el proyecto hizo para cuestiones de la región, y como el proyecto enfrenta los riesgos y otros factores. Lo más importante para tener en cuenta es el nivel de conseguimiento de los objetivos, el resultado de las acciones del proyecto. Por eso el modelo considerado en este *Thematic Brief* se llama *Results-Based Management*. En fin, la evaluación intenta

identificar las buenas practicas del proyecto que se pueden utilizar para mejorar otros proyectos, como también las lecciones aprendidas para informar futuras toma de decisiones.

Consecuentemente, el verdadero impacto del proyecto debería ser claro ya en la fase de evaluación. A veces es importante una evaluación después la conclusión del proyecto. Es útil porque va a ser más fácil llegar a un éxito y también porque será mas simple llegar a conclusiones sobre las buenas practicas y las lecciones aprendidas, dos elementos invaluable para seguir adelante. Cuando un proyecto sigue el RBM y sus estándares para la creación de su métrica de monitoreo, esta listo para tener éxito.

## CONCLUSIÓN

En conclusión, hay diferentes puntos clave para recordar sobre el RBM. Este modelo tiene un fuerte fundamento en la teoría. Esto hace que sea efectivo cuando aplicado correctamente. Entender claramente la teoría es fundamental para una implementación eficaz. Sin embargo, al mismo tiempo, los directores de proyecto que usan el RBM tienen que entender la realidad del campo, incluyéndola en la fase de planeación. Es necesario que definan los resultados efectivos y los productos y que tengan una visión realística del impacto de las actividades de los proyectos.

Si el proyecto sigue correctamente todos los pasos, va a lograr todos los beneficios del modelo y será exitoso. La comunicación será más clara, los intentos transparentes y los resultados negativos no esperados menos probables. El proyecto ayudará sus beneficiarios. El RBM mejora la evaluación de los proyectos, evaluando también las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.

## REFERENCIAS

- Results-Based Management Handbook - UNDG – 2012  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/results-based-management-handbook-undg-2012>
- Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management - OECD – 2010  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/glossary-key-terms-evaluation-and-results-based-management-oecd-2010>
- ILO Policy Guides for Results-Based Evaluation – ILO - 2012  
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/ilo-policy-guidelines-result-based-evaluation-principles-rationale-planning-and-managing-ev>

## FUENTES Y RECURSOS SUGERIDOS POR EL GRUPO IESF

- Informaciones sobre GDUN - <http://undg.org/>
- Este sitio es un excelente recurso para entender fácilmente el Results-Based Management <https://www.rbmtraining.com/>.

**Las opiniones y recomendaciones incluidas en este Thematic Brief son las del autor y no reflejan necesariamente las de la Comisión Europea.**