Resumen: Innovación en la toma de decisiones.

**La innovación en la gestión pública: aspectos conceptuales**

El concepto innovación ha tenido un gran y largo avance a través de los años. En términos etimológicos, el concepto “innovar” proviene del latín “innovare”, que quiere decir “cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”. La OCDE ha definido innovar como “aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas.

Para algunos autores, la innovación exitosa en el sector público consiste en “la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad”

Existen diferentes tipos de innovación en el sector público, los que van desde innovaciones y mejoras en procesos hasta aquellos que abarcan decisiones de política pública. En el ámbito de la gestión, ha sido la innovación de tipo conceptual la que ha permitido visualizar nuevos

enfoques en torno al rol de los directivos, su incidencia en los cambios organizativos, así como la incorporación de nuevos valores vinculados a la flexibilidad, la discrecionalidad y la ética.

En este sentido, la función de gestión se asocia a la necesidad de innovar en una serie de mecanismos que den mayor autonomía a la acción de los gestores públicos, donde la antigua forma de entender la gestión pública como un proceso sujeto a minuciosos controles no resulta adecuada, y donde se requiere de una gestión que priorice el resultado por sobre los procesos, identificando espacios de innovación efectivos. Surge así la gestión por resultados.

**La gestión por resultados: aspectos conceptuales**

La OCDE (1995), la que entiende que la gestión por resultados (*performance management)*

cubre la información empresarial de gestión, la información de rendimiento, evaluación, monitoreo del desempeño, la evaluación y el rendimiento. el PNUD (2002) define la gestión basada en resultados (*results basedmanagement)* como *“*una estrategia de gestión o el enfoque de una organizaciónque asegura que los procesos excelentes, productos y servicios contribuyen a laconsecución de los resultados claramente. Por su parte la CEPAL, la define como; priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos”.

Es importante destacar que la gestión por resultados posee algunos supuestos que aparecen en el texto:

1. Un cambio en la cultura organizativa a partir de la consideración de las

expectativas ciudadanas;

1. Hacer hincapié sobre los resultados más que sobre las normas y reglas;
2. Responsabilizar y movilizar a todos los niveles de la Administración

pública, reduciendo las normas de gestión y favoreciendo una mayor

transparencia;

1. Medir los resultados con ayuda de indicadores adecuados;
2. Proporcionar a los directivos públicos un marco de gestión claro, reconocido

y apoyado por las autoridades políticas.

**La gestión por resultados: aspectos metodológicos**

La gestión por resultados es una herramienta muy utilizada por múltiples países en el desarrollo de su gestión, no obstante, esta no es para nada fácil de utilizar he implementar, ya que posee diversas complejidades. Algunos estudios dan muestra de que, en países donde se han realizado esfuerzos por implementar la gestión por resultados, los propios directivos tienen concepciones diferentes respecto de lo que implica dicha gestión.

La gestión por resultados ha estado asociada a proyectos de modernización o de reforma administrativa, vista como una herramienta que permite mejorar la eficiencia y eficacia en el accionar de las administraciones públicas. En la práctica, la gestión por resultados aparece asociada a otras herramientas, como la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la

mejora en los procesos presupuestarios, para asi lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el caso chileno la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda inició la implementación de un sistema de control de gestión. El cual se implementa en todos los servicios públicos. Esto ha permitido disponer de un modelo de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, incorporando los conceptos de presupuesto por resultados en las diferentes fases del proceso presupuestario, retroalimentando el ciclo de

toma de decisiones.

La gestión por resultados obedece a un proceso complejo y dinámico, donde cada gobierno le puede dar diferentes matices, según lo que busquen en su administración, es necesario destacar, que esta puede ser tan dinámica, según se piense en el dinamismo de la misma, vale decir, puede variar en cualquier momento y lugar. Sumado a esto, es necesario destacar, la gestión por resultados no garantiza, por sí sola, el adecuado logro de los resultados, sino que requiere ser acompañada de otras herramientas de gestión como la planificación estratégica, la gestión por objetivos, la evaluación del desempeño, los contratos de desempeño, entre otros.

**La gestión por resultados y los directivos públicos**

Podemos identificar ciertos elementos constitutivos de la gestión por resultados que facilitan la tarea de los directivos a la hora de crear valor público.

**La definición de un marco estratégico en el que se definan los resultados esperados por una organización pública,** La gestión por resultados está ligada de manera estrecha a la planificación estratégica. La definición de los “cómo” se alcanzarán estos resultados, de los ámbitos en los que corresponderá incidir, de los recursos implicados, facilita a los directivos públicos la creación de valor.

**La gestión de los recursos necesarios para materializar el marco estratégico;** Para mejorar la utilización de recursos públicos, se apoya en diferentes herramientas que facilitan la definición de indicadores que vienen a ayudar a los directivos públicos para saber si se están moviendo en la dirección correcta. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral facilitan la gestión por resultados, pues es una forma concreta de saber cómo se avanza, si se cumple o no lo previsto, si los indicadores planteados son los adecuados. Los mapas estratégicos construyen otra herramienta para apoyar la gestión por resultados.

**La existencia de sistemas de información;** la gestión por resultados, la eficacia y la eficiencia, hacen transparente el funcionamiento de las instituciones del Estado, donde la evaluación no es sólo para constatar las carencias y para aplicar sanciones; es, esencialmente,

para mejorar la gestión pública. Asimismo, deben estar disponibles para los directivos públicos de manera de efectuar un control y seguimiento cada vez que las circunstancias lo requieran.

**El establecimiento de sistemas de responsabilidad y contractualización de**

**los directivos públicos;** La gestión por resultados supone la existencia de mecanismos

de responsabilización por la gestión desarrollada. La gestión por resultados supone un marco de responsabilización de la gestión, a través de la vinculación del resultado obtenido a los directivos asignados a la gestión de estos procesos.

**El desarrollo de escenarios y sistemas de trabajo que promuevan y faciliten**

**el aprendizaje continuado de las organizaciones públicas;** Los directivos públicos deben convertirse en líderes de aprendizaje, siendo las personas que promueven el aprendizaje en la organización a través de su comportamiento, de la transmisión de significados y de la creación y comunicación de un enfoque visionario.

LAS CONCLUSIONES LAS SACAN USTEDES.

IMPORTANTE: el caso chileno, presenta este modelo de gestión por resultados, comenzó a implementarse en el gobierno de Lagos creando los PMG, luego aparecieron los Convenios de Desempeño colectivo CDC y por ultimo tenemos los ADP de la inscripción de la función critica, cada uno viene acompañado de beneficios salariales gracias a su cumplimiento y van ligados a metas que se evalúan a final de año, el problema es que con el paso del tiempo, muchos de los indicadores usados no tienen gran relevancia en la gestión.