

Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Principales Avances y Desafíos tras 10 años de Aplicación y Perfeccionamientos

Fernando Rojas
Especialista Líder en Gestión del Sector Público
Banco Mundial

9 de Julio 2009

Banco Mundial




Unidad de Gestión del Sector Público
América Latina y el Caribe

Estructura de la Presentación

1. Contexto, importancia y avances del PMG
2. Principales Conclusiones de la Evaluación del PMG
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad
4. Reflexiones Finales

Estructura de la Presentación

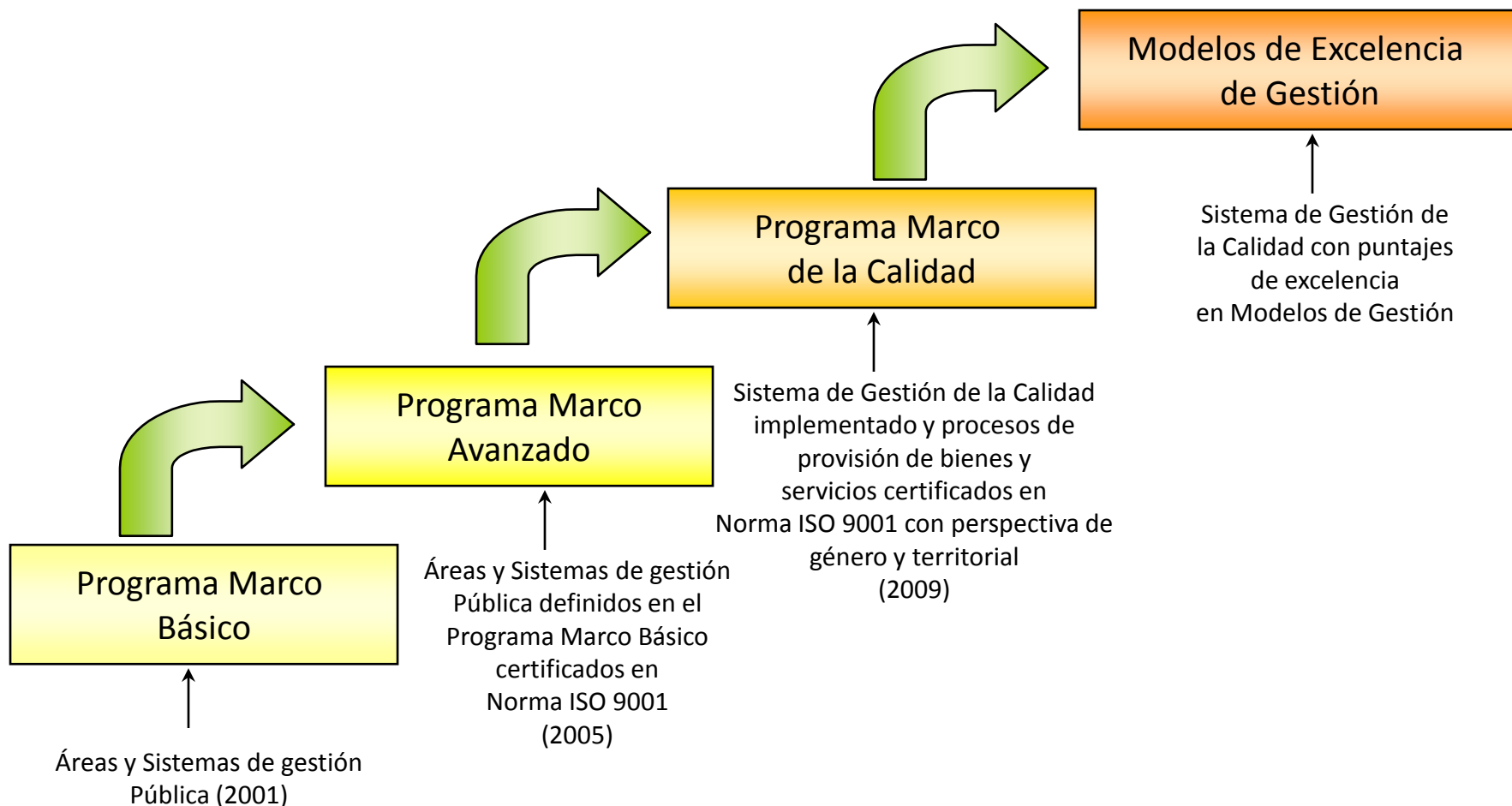
1. Contexto, importancia y avances del PMG 
2. Principales Conclusiones de la Evaluación del PMG
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad
4. Reflexiones Finales



1. Contexto, importancia y avances del PMG

- AL en desventaja con OECD para avanzar hacia una gestión informada por resultados: debilidad en los sistemas básicos de gestión
- El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG-98) fue una ingeniosa respuesta para garantizar instalación transversal sistemas básicos, generando capacidades institucionales en todo el sector público de forma gradual
- El PMG, integrado al ciclo presupuestario y promoviendo la vinculación entre mejoras del desempeño de las instituciones con incentivos salariales, es uno de los instrumentos en un sistema de control de gestión más amplio
- PMG como inspiración para programas similares en AL

1. Contexto, importancia y avances del PMG



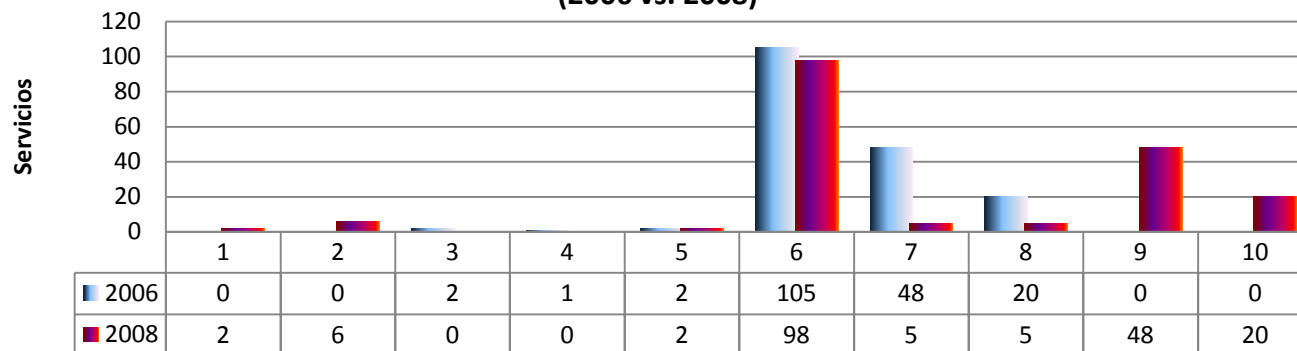
➡ Fases I y II (Básico y Avanzado) condiciones necesarias para una estrategia de mejora de la administración pública informada por resultados y orientada al cliente final

1. Contexto, importancia y avances del PMG


Avances en los sistemas que componen el PMG

ÁREA	SISTEMA
Recursos Humanos	Capacitación
	Evaluación de Desempeño
	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo
Calidad de Atención a Usuarios	Atención al Cliente, Uguario o Beneficiario
	Gobierno Electrónico
Planificación y Control de Gestión	Planificación y Control de Gestión
	Auditoría Interna
	Gestión Territorial
Administración Financiera	Financiero - Contable
	Compras y Contrataciones
Enfoque de Género	Enfoque de Género

Número de Servicios que comprometen Sistema Planificación Control de Gestión por Etapa (2006 vs. 2008)



Estructura de la Presentación

1. Contexto, importancia y avances del PMG
2. Principales Conclusiones de la Evaluación del PMG 
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad
4. Reflexiones Finales



2. Principales Conclusiones Evaluación PMG

Fortalezas

- ✓ El PMG ha realizado importantes avances que contribuyen al progreso de la gestión pública en Chile, mediante la incorporación de estándares de calidad comunes para sistemas clave de soporte a la gestión.
- ✓ De los ejercicios realizados se desprende que el PMG ha tenido un efecto positivo en la implementación y gestión de los sistemas involucrados.
- ✓ El PMG ha cumplido en gran medida sus objetivos de fortalecimiento de los sistemas básicos de apoyo a la gestión.
- ✓ Se destaca también que el diseño del PMG promueve la vinculación entre mejoras en el desempeño de las instituciones con incentivos salariales.

Desafíos

- ✓ Avanzar hacia la implementación de las fases III (de la calidad) y IV (de la excelencia), preservando los logros más importantes del PMG, certificando los procesos de provisión de los bienes y servicios.
- ✓ Incorporar en mayor medida la evaluación de la satisfacción del cliente al Sistema de Información y Atención Ciudadana.
- ✓ Adecuar el PMG a las necesidades de gestión de entidades como las Intendencias y Gobernaciones, considerando las distintas capacidades de los servicios públicos.



2. Principales Conclusiones Evaluación


Fortalezas

- ✓ Instrumento de una estrategia de largo plazo de la mejora de la gestión pública.
- ✓ Integración con el ciclo presupuestario.
- ✓ Instrumento que se integra a un Sistema de Control de Gestión más amplio.
- ✓ La certificación externa prevista en el Marco Avanzado tiene varios efectos positivos, incluyendo incrementar la credibilidad del programa y promover mayor participación de jefes de servicio.

Desafíos

- ✓ Continuar fortaleciendo la interacción entre los sistemas del PMG.
- ✓ Continuar fortaleciendo la coordinación de los Sistemas de Planificación y Control de Gestión y el Sistema Presupuestario.
- ✓ Impulsar un mayor involucramiento del nivel gerencial en la implementación del PMG.
- ✓ Desarrollar estrategias de difusión de los objetivos y resultados del PMG.

Estructura de la Presentación

1. Contexto, importancia y avances del PMG
2. Principales Conclusiones de la Evaluación del PMG
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad 
4. Reflexiones Finales

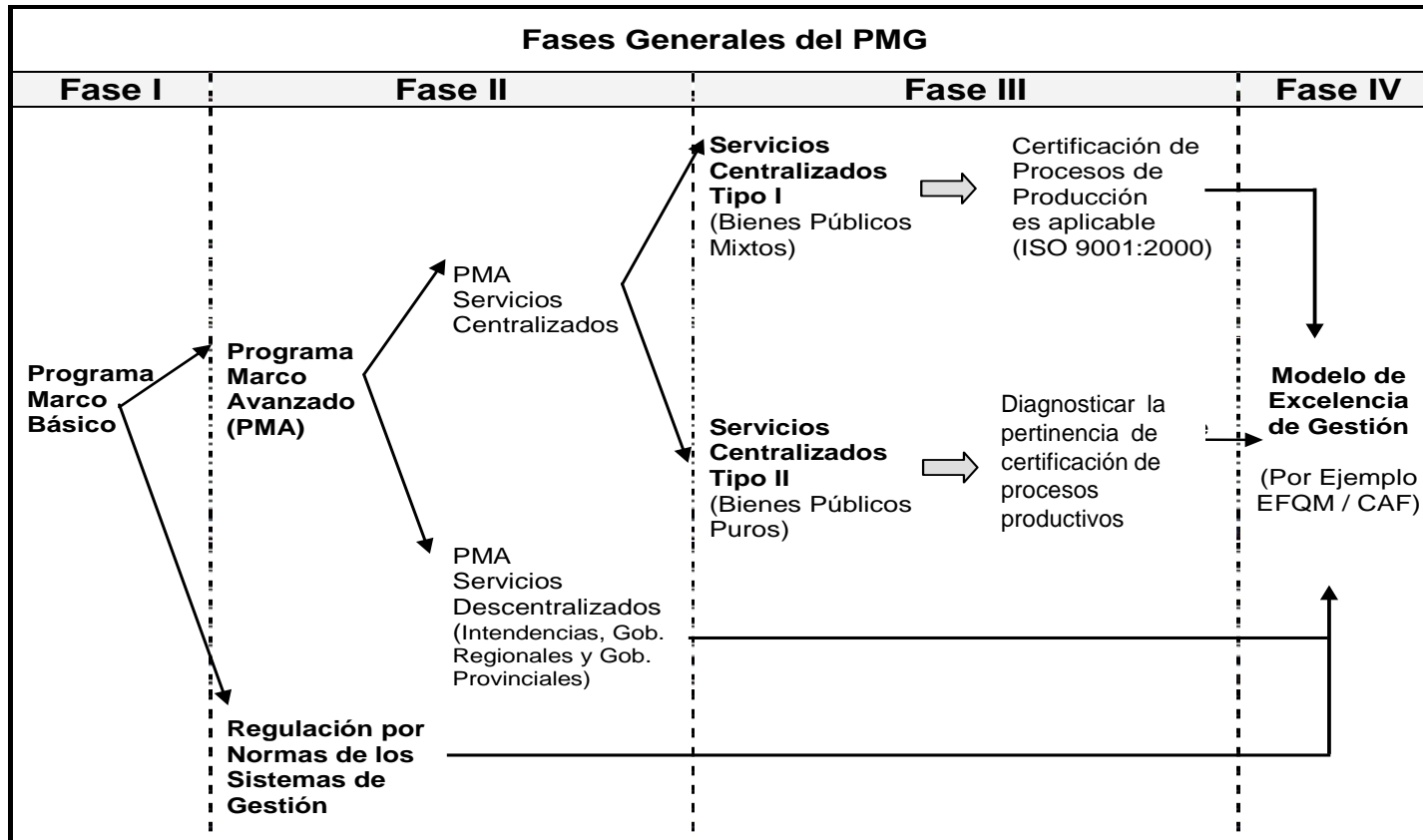
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación

Recomendación N° 1: Realizar ajustes a las fases I y II del programa y establecer criterios para definir las fases III y IV del PMG

- ✓ Diferenciar los bienes que producen los organismos (puros, mixtos o preferentes) como criterio para las definiciones de certificación de la Fase III
- ✓ Identificar los requisitos del PMG y los requisitos de la certificación ISO 9000
- ✓ Impulsar un mayor involucramiento de las autoridades de nivel gerencial. Analizar opciones para usar el Programa de Alta Dirección Pública en mayor coordinación con el PMG

3. Principales Recomendaciones de la Evaluación

Modelo de excelencia de gestión, uniforme en su núcleo central, y adaptable en sus capas particulares

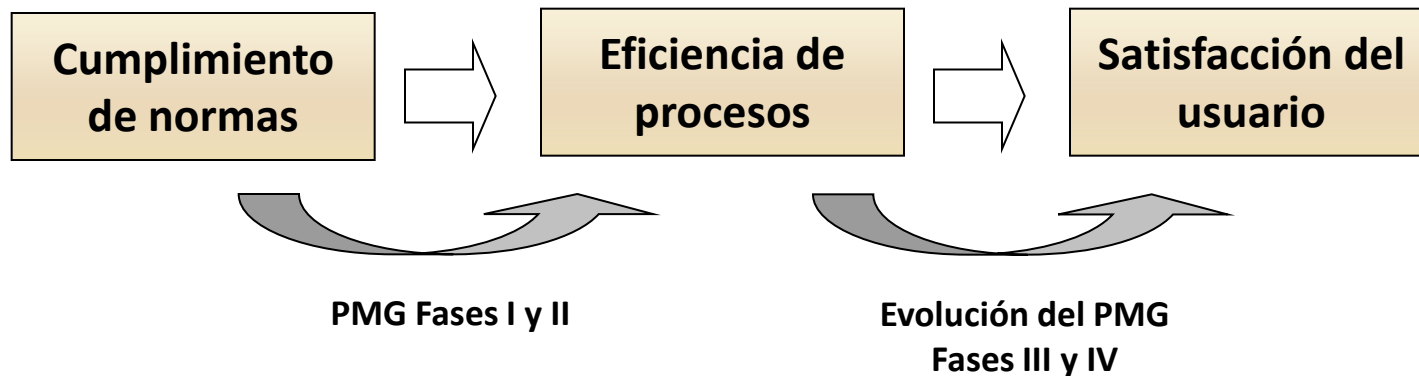


3. Principales Recomendaciones de la Evaluación

Recomendación N° 2: Objetivos, método de implementación y formas de ejecución

✓ **Tres dimensiones clave a considerar para las próximas fases del PMG:**

1. Objetivo de los sistemas de mejora de la gestión:



2. Métodos de Implementación: Amplia variedad de sistemas con diferentes métodos de implementación utilizados en OECD de acuerdo a necesidades. Enfoque modular permite flexibilidad.

3. Agente ejecutor: Existen herramientas para un enfoque basado en la iniciativa de las agencias (Ej: CAF) o con mayor grado de centralización (Ej: revisiones de capacidad del Reino Unido).




3. Principales Recomendaciones de la Evaluación

Recomendación N° 3: Definiciones sobre la continuidad de los sistemas de gestión incluidos en el PMG.

- ✓ ***Sistemas básicos, sistemas de gestión y sistemas de actividades estratégicas:*** su permanencia y evolución dentro del PMG no presenta dudas.

- ✓ ***Sistemas de Atención a Usuarios y de Gobierno Electrónico:***
 - Sistemas Clave en fases III y IV con eje en la satisfacción del cliente.
 - Se recomienda avanzar en la incorporación con mayor profundidad de sistemas de e-government al PMG.
 - Abarcar en mayor medida la evaluación de la satisfacción del cliente, incorporando este requisito como parte del Sistema de Atención a Usuarios.

Estructura de la Presentación

1. Contexto, importancia y avances del PMG
2. Principales Conclusiones de la Evaluación del PMG
3. Principales Recomendaciones de la Evaluación relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad
4. Reflexiones Finales 

4. Reflexiones Finales

- ✓ La construcción gradual de estándares de gestión que ha logrado el PMG es un paso muy importante para AL
- ✓ La certificación de procesos internos, aunque útil dentro de las instituciones, no estaba enfocada en los usuarios finales
- ✓ La certificación de productos (bienes y servicios) que se inicia en Fase III es un gran esfuerzo por *salir* del ámbito interno de las agencias y buscar la satisfacción del usuario
- ✓ Desafío de implementar la Fase IV o Marco de Excelencia como consolidación de este esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios públicos
- ✓ Satisfacción del BM de poder acompañar a Chile en este camino hacia la excelencia en la gestión pública

Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Principales Avances y Desafíos tras 10 años de Aplicación y Perfeccionamientos

Fernando Rojas
Especialista Líder en Gestión del Sector Público
Banco Mundial

9 de Julio 2009

Banco Mundial



Unidad de Gestión del Sector Público
América Latina y el Caribe