



"Los Programas de Mejoramientos de la Gestión (PMG) y las Normas ISO 9001:2000"

Luna Israel López

Dirección de Presupuestos – Ministerio de Hacienda

Julio 2006

Chile



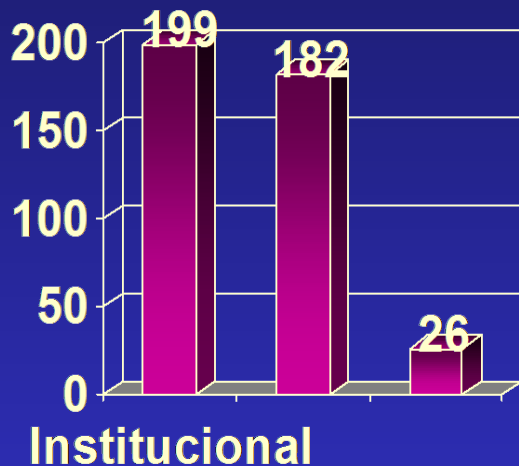
MECANISMOS DE INCENTIVO

- **Incentivos de tipo Individual.** Corresponde a incentivos que se pagan a un porcentaje de funcionarios de cada estamento asociado al resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- **Incentivos de tipo Colectivo.** Corresponde a incentivos que se pagan a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociado al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
- **Incentivos de tipo Institucional.** Corresponde a incentivos que se pagan a todos los funcionarios o a todo un estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.



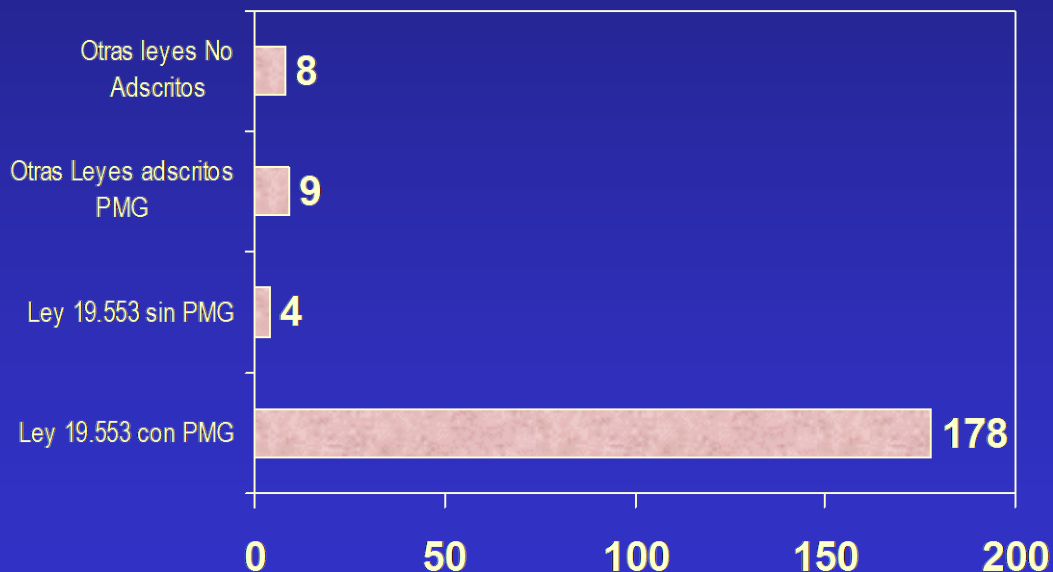
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

Tipos de Incentivo



Nº Instituciones por tipo de incentivo

Incentivo Institucional (199 Instituciones)





PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

- El cumplimiento de objetivos de gestión se asocia a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en los servicios públicos (Ley 19.553, 1998).



PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

- **Período 1998 – 2000.** Cumplimiento de metas asociados a Indicadores de Desempeño.
- **Período 2001 – 2004.** Cumplimiento de Objetivos de Gestión establecidos en un Programa Marco.
- **Período 2005 en adelante.** Cumplimiento de los requisitos normativos ISO 9001:2000 para el Programa Marco del PMG.



PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

Del análisis del período 1998-2000 se concluyó lo siguiente:

- Metas auto-cumplidas, con bajas y diferenciadas exigencias por parte de las instituciones frente a un mismo incentivo (No se cumplen los principios de justicia, comparabilidad ni exigencia de las metas)
- Los indicadores comprometidos eran mayoritariamente referidos a temas de procesos internos
- Se alcanzaban los máximos porcentajes de cumplimiento sin una correlación con el mejoramiento de gestión en las instituciones



PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

–Período 2001 – 2004

Se realizó una modificación en el diseño del PMG, pasando de formular compromisos a través de indicadores a la formulación de compromisos establecidos en un Programa Marco.



PROGRAMA MARCO - OBJETIVOS Y PRINCIPIOS

- Se define un Programa Marco con el objeto de contribuir al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública.



PRINCIPIOS

- **Pertinente**: las áreas de mejoramiento del PMG deben responder a las prioridades en el ámbito del mejoramiento de la gestión.
- **Simple y Comprensible**: las áreas y objetivos de gestión deben ser acotadas a un número posible de administrar y adecuadamente comprendidos.
- **Exigente y Comparable**: los objetivos deben garantizar el desarrollo y mejoramiento de las áreas que conforman el PMG. Deben ser comparables entre instituciones, de modo que la evaluación del cumplimiento y la entrega del beneficio sea justa.



PRINCIPIOS

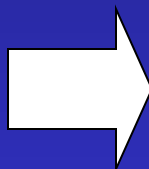
- **Participativo**: la definición de objetivos y su prioridad debe incorporar a los funcionarios, a través de equipos de trabajo y coordinaciones que correspondan, informando del resultado del seguimiento y cumplimiento final.
- **Flexible**: la formulación del PMG debe considerar las excepciones necesarias, atendiendo a las diferencias en las funciones de los servicios públicos.
- **Verificable**: el cumplimiento debe ser verificado a través de medios específicos, disponibles para quienes realicen este proceso.



FOCOS O ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Areas

- Recursos Humanos
- Calidad de Atención de Usuarios
- Planificación y Control de Gestión
- Administración Financiera
- Enfoque de Género



Programa Marco

- Conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del sector público.
- Cada área del Programa Marco está conformada por sistemas, establecidos por el marco de política en el ámbito de la modernización del sector público.
- Cada sistema se desarrolla en etapas a la que se le ha definido requisitos técnicos.



PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

■ Programa Marco Básico

Comprende 5 áreas y 11 sistemas de gestión con 4 ó 6 etapas de desarrollo cuya acreditación o evaluación se realiza a través de una red de expertos, que corresponden a organismos especializados al interior del ejecutivo.

■ Programa Marco Avanzado

Incorpora los objetivos del Programa Marco Básico y las exigencias de la Norma ISO 9001:2000, éstas últimas en orden a certificar cada uno de los sistemas del PMG. (organismos especializados en Norma ISO, externos al ejecutivo)



PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

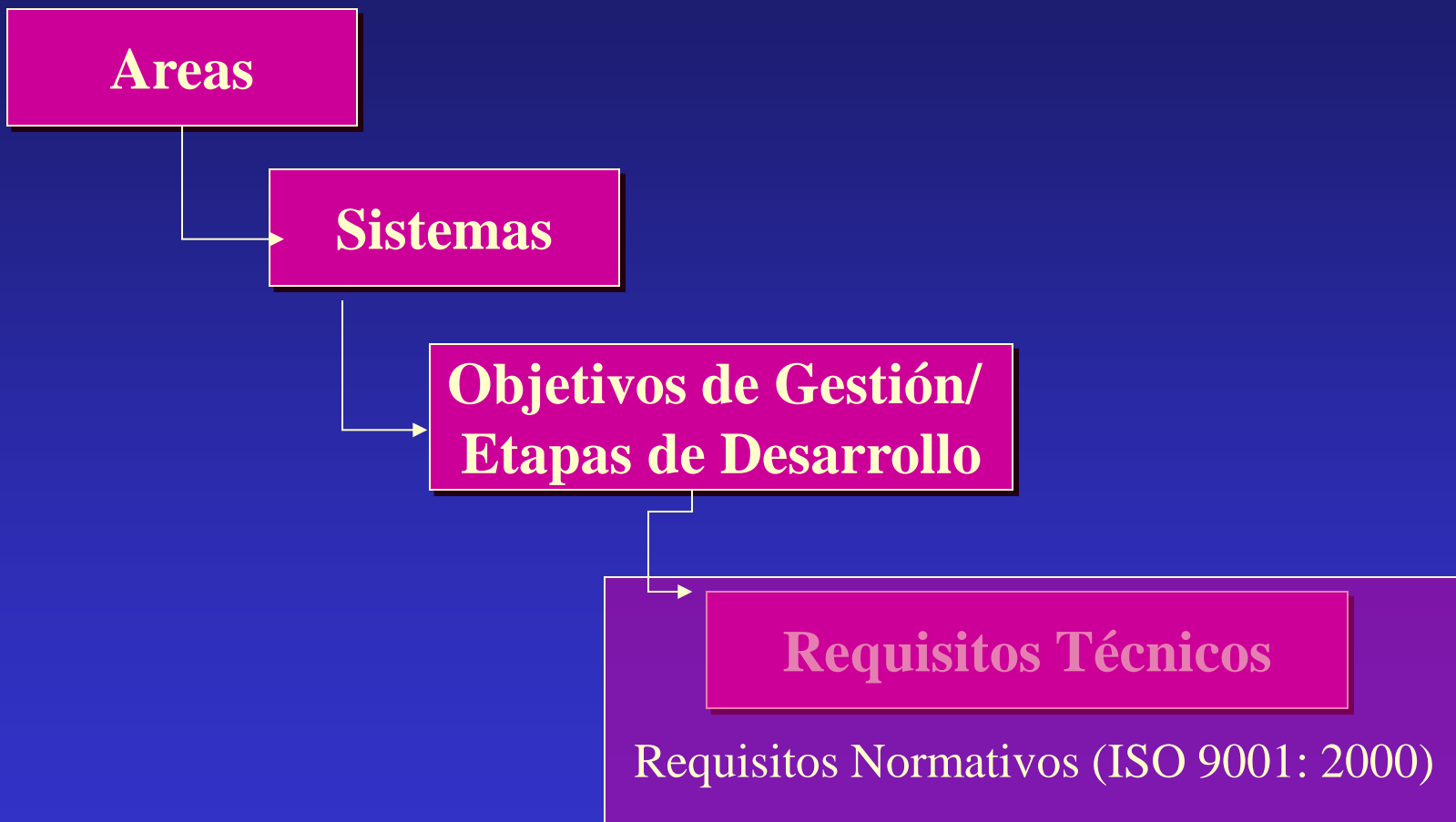
- **Antecedentes**

Período 2005 en adelante

La aplicación de los PMG durante los años 2001 - 2004 alcanzó niveles de desarrollo, en que un gran número de servicios logran las metas definidas. Es por esto que se consideró necesaria la aplicación de un estándar externo que continúe promoviendo la **excelencia** en el servicio público, pero que también haga reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad.



ESTRUCTURA DEL PROGRAMA MARCO AVANZADO





PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

Mecanismo de Certificación Externa de Sistemas de Gestión de los PMG

- **Objetivo**

Normalizar o estandarizar el desarrollo de los sistemas de gestión definidos para los servicios públicos en el Programa Marco del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), con estándares de calidad predefinidos y certificado por organismo externo al ejecutivo, reconocido nacional e internacionalmente a través del sistema de certificación Normas ISO 9001:2000.



PROGRAMA MARCO AVANZADO

NORMAS ISO 9001: 2000

¿CÓMO SE IMPLEMENTA?



Gradualidad en la Implementación



PROGRAMA MARCO BÁSICO						
Sistemas	Etapas					
	I	II	III	IV	V	VI
Capacitación				X		
Higiene y Seguridad				X		
Evaluación de Desempeño				X		
OIRS						X
Gobierno Electrónico				X		
Planif./Control de Gestión						X
Auditoría Interna				X		
Gestión Territorial Integrada				X		
Compras y Contrataciones						X
Administ. Financiero-Contable						X
Enfoque de Género				X		

PROGRAMA MARCO AVANZADO						
Sistemas						
	V	VI	VII	VIII	IX	X
<u>Capacitación</u>		○				
<u>Higiene y Seguridad</u>	○					
<u>Evaluación de Desempeño</u>	○					
<u>OIRS</u>			○			
<u>Planif./Control de Gestión</u>				○		
<u>Auditoría Interna</u>	○					



PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

Proceso de certificación se realizará gradualmente:

- A) Sistemas: al menos dos sistemas al año
- B) Etapas: se desarrolla en etapas
- C) Servicios: ingresan al mecanismo los servicios que cumplan las etapas finales del programa marco básico.



PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

- A) Sistemas
 - Planificación / Control de Gestión
 - Capacitación
 - Higiene-Seguridad y Mejoramiento Ambientes de Trabajo
 - Evaluación de Desempeño
 - Auditoria Interna.
 - Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)



PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

- B) Etapas: 4 nuevas etapas de los sistemas a certificar:
 - ✓ Primera etapa: preparación para la certificación
 - ✓ Segunda etapa: certificación del sistema en las exigencias de la Norma ISO: 9001:2000.
 - ✓ A continuación habrán dos etapas adicionales cuyas exigencias serán la mantención de la certificación de acuerdo a la norma.



PRIMERA ETAPA: PREPARACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN

Contratación consultor por el servicio

Capacitación en norma ISO a funcionarios involucrados

Elaboración del manual de calidad para los sistemas comprometidos

Aplicación del manual de calidad

Ejecución de auditorias internas para detectar errores u omisiones

Análisis de causas de no conformidades e implementación de acciones correctivas y/o preventivas



SEGUNDA ETAPA: CERTIFICACIÓN

Selección y contratación empresa
certificadora

Pre-certificación: auditoria que detecta las
No conformidades con la norma ISO

Incorporación modificaciones para
resolver las No conformidades

Certificación del sistema según alcance
definido

Nota: La empresa certificadora debe ser completamente diferente a la empresa consultora externa de la etapa de preparación.



TERCERA Y CUARTA ETAPA: MANTENCIÓN CERTIFICACIÓN

Ejecución auditorias de mantención por parte de la empresa certificadora

Mantención de la certificación del sistema según alcance definido



PROCESO DE FORMULACIÓN PMG PROGRAMA MARCO AVANZADO

- C) Servicios:

- ✓ 2005

- 22 servicios inician la etapa de preparación para la certificación de dos sistemas

- ✓ 2006

- 51 servicios inician la etapa de preparación para la certificación de dos sistemas

- 22 servicios inician la etapa de certificación de los dos sistemas cuya preparación se inició en el año 2005

- 22 servicios inician la etapa de preparación para la certificación de dos nuevos sistemas



Situación Actual 2006

- Preparación Certificación 2006

Sistemas	N° de Servicios
– Auditoría	28
– Evaluación de Desempeño	16
– Capacitación	30
– Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	8
– Planificación y Control de Gestión	50
– OIRS	12



Situación Actual 2006

- Certificación 2006

Sistemas	N° de Servicios
– Auditoría	7
– Evaluación de Desempeño	5
– Capacitación	8
– Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	2
– Planificación y Control de Gestión	22

Implementación Norma ISO 9001:2000 en el sistema PMG



APOYO TÉCNICO DIPRES

Manual de Referencia por sistema

Taller de Asistencia Técnica para la vinculación de requisitos técnicos del PMG y requisitos normativos.

Información Registro Consultores INN

Términos de referencia para contratar consultor externo para asistencia técnica para la etapa de preparación para la certificación según la norma ISO 9001:2000

Apoyo Financiero

Nota: El manual de Referencia describe el estándar de calidad de los sistemas a certificar garantizando una definición homogénea de dicho estándar consistente con las cláusulas de la norma ISO 9001:2000, y facilitando una visión única y un lenguaje común respecto de los sistemas certificables.

Aspectos críticos y Beneficios en Implementación Norma ISO- PMG



“Aspectos críticos de la Implementación ISO en los sistemas del PMG”

- No contar con liderazgo y dirección del Jefe de servicio con compromiso explícito en el proceso de mejoramiento de gestión
- No Integrar y dar consistencia a la incorporación de los nuevos sistemas del PMG al sistema de gestión de calidad.
- No Integrar el proceso de “Revisión Gerencial” como parte de la gestión del servicio con el fin de evitar que existan dos sistemas de gestión paralelos.



“Aspectos críticos de la Implementación ISO en los sistemas del PMG continuación....”

- No Incorporar en el proceso de “Preparación para la Certificación” la evaluación del cumplimiento de metas de los sistemas de gestión del PMG y su seguimiento como parte de las no conformidades de los procesos a certificar. Al incorporarlo se asegura un análisis de causa detallado y un acción correctiva asociada, lo que permite la mejora.
- No explicitar en los procedimientos operativos de los sistemas a certificar los requisitos técnicos relevantes para el PMG , con el objeto de contribuir a una mejor definición del estándar a certificar.



“Beneficios de la Implementación ISO realizada a los sistemas del PMG”

- Involucrar a las autoridades en los temas de gestión institucional, contribuyendo a la pertinencia y relevancia del proceso.
- Considerar el proceso de implementación de las Normas ISO en la institución, como una oportunidad y no como un aspecto burocrático para cumplir las normas sino para mejorar el desempeño institucional.
- Cambiar los paradigmas sobre como mejorar el desempeño

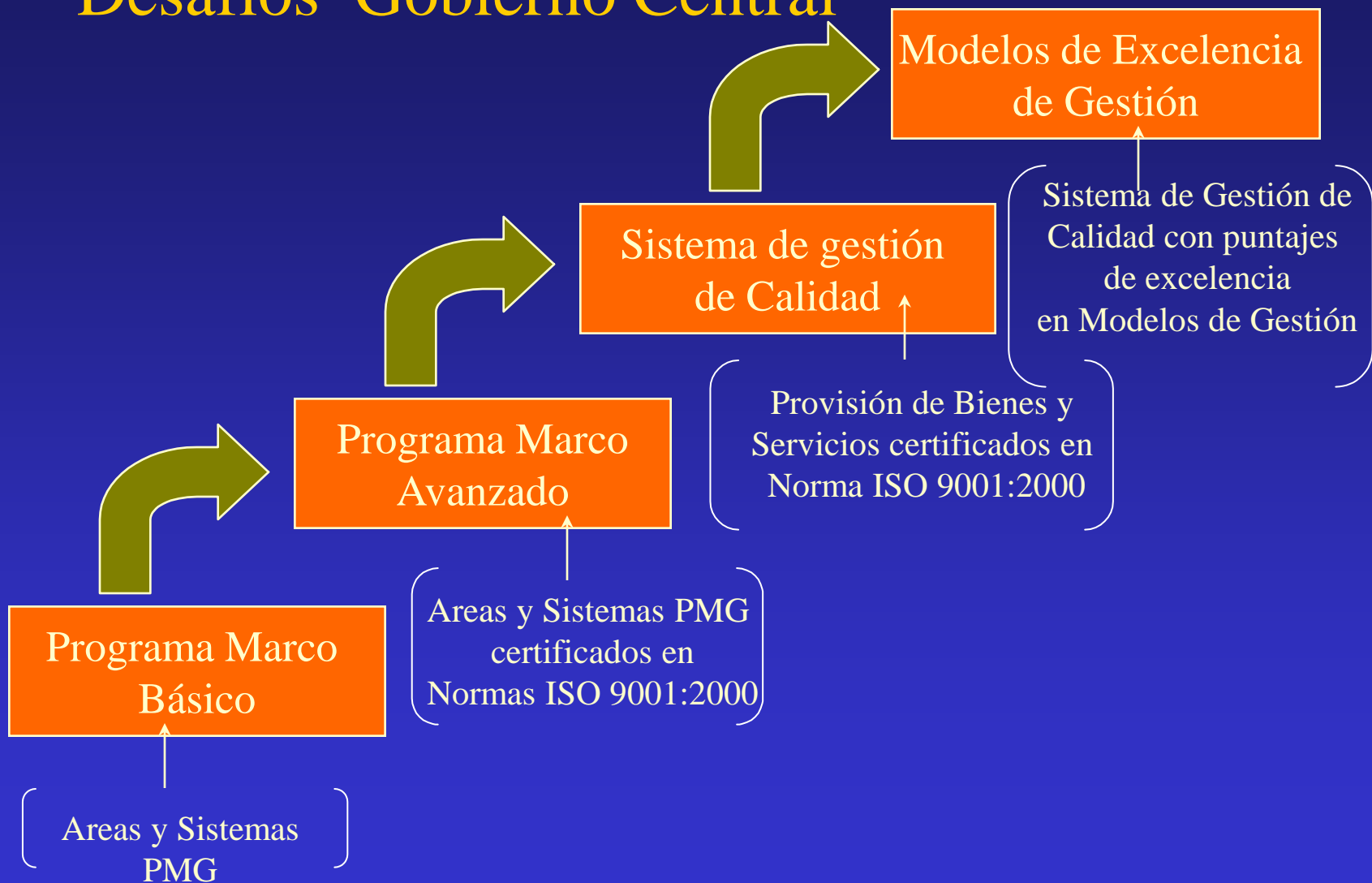


“Beneficios de la Implementación ISO realizada a los sistemas del PMG”

- Mejorar las prácticas de gestión institucional con el apoyo de especialistas externos
- Involucrar a otros actores institucionales en el proceso de mejoramiento de gestión
- Gradualmente se incorpora una cultura del mejoramiento continuo



Desafíos Gobierno Central





"Los Programas de Mejoramientos de la Gestión (PMG) y las Normas ISO 9001:2000"

Luna Israel López

Julio 2006

Chile