

Seminario

Modernización del Estado y Gestión Pública de Calidad

El PMG en su tercera etapa

Algunos comentarios

Juan Carlos Cortázar Velarde
Especialista en Modernización del Estado
Banco Interamericano de Desarrollo



Santiago de Chile, 07/09/2009

1 PMG: herramienta exitosa para el control de gestión

- El PMG es una herramienta exitosa de control de gestión que:
 - i. **Visibiliza la responsabilidad** institucional y gerencial por procesos de soporte institucional
 - ii. Dicha responsabilidad se orienta por una metodología de **mejora continua**
 - iii. Asocia las mejoras con un **beneficio remunerativo** institucional
 - iv. Articula las mejoras con el **proceso presupuestario**
 - v. Se enmarca dentro de un **conjunto** amplio de instrumentos de control de gestión

② La oportunidad: saltar del soporte al negocio central

- Contando con una metodología y práctica ya estabilizada, el PMG se encuentra ante la oportunidad de apoyar la mejora continua tanto de los **procesos de soporte** como del **negocio sustantivo** de las entidades públicas (provisión de bienes y servicios): esta es una ruta muy adecuada de evolución para el PMG
- Ambos conforman el proceso de gestión y a ellos puede aplicarse el **enfoque de calidad** del PMG
- Aprovechar esta oportunidad requiere no solo una “ampliación” del PMG, sino en cierta medida afrontar un conjunto de **desafíos** (técnicos e institucionales) que lo adapten a los requisitos del control de gestión de procesos de negocio.

- El Programa Marco de la Calidad avanza en esta línea, sin embargo:

Áreas	Sistemas de Gestión	Nº Etapas
Estratégicos	Procesos de gestión estratégicos -Planificación y Control de Gestión -Auditoría Interna	3
Soporte	Procesos de soporte institucional -Capacitación, -Evaluación del Desempeño, -Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo -Compras y Contrataciones Públicas	3
Atención Ciudadana	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana SIAC -Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	3
Calidad de Gestión	Sistema de Gestión de la Calidad - Procesos de Provisión de Bienes y Servicios Enfoque de Género Gestión Territorial	4

- Aun sigue principalmente enfocado en los procesos de soporte y en perspectivas transversales de política (género y territorio)
- Se requiere por tanto de una mayor concentración directa en los **procesos de negocio central** de las entidades
- Esto es un **desafío** muy interesante para el PMG y las prácticas de control de gestión en el sector público chileno

- Un ejemplo de análisis del negocio central:
Consejo para la Transparencia

Prioridades 2009-2010

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS v/s PRIORIDADES

Garante

- Reducción de stock de casos.
- Consolidación del modelo de gestión de reclamos: métrica, empoderamiento de analistas y flexibilización.
- Desarrollo rol fiscalizador (Transparencia activa y derecho de acceso).

Regulación

- Llenar vacío regulatorio TA: OAE, empresas y universidades públicas y municipalidades.
- Evaluación y difusión cumplimiento TA
- Evaluación de Ley de Transparencia.
- Sistema de gestión de información:
 - Serie de reportes.
 - Reclamos
 - Consultas
 - Cumplimiento

Promoción y Difusión

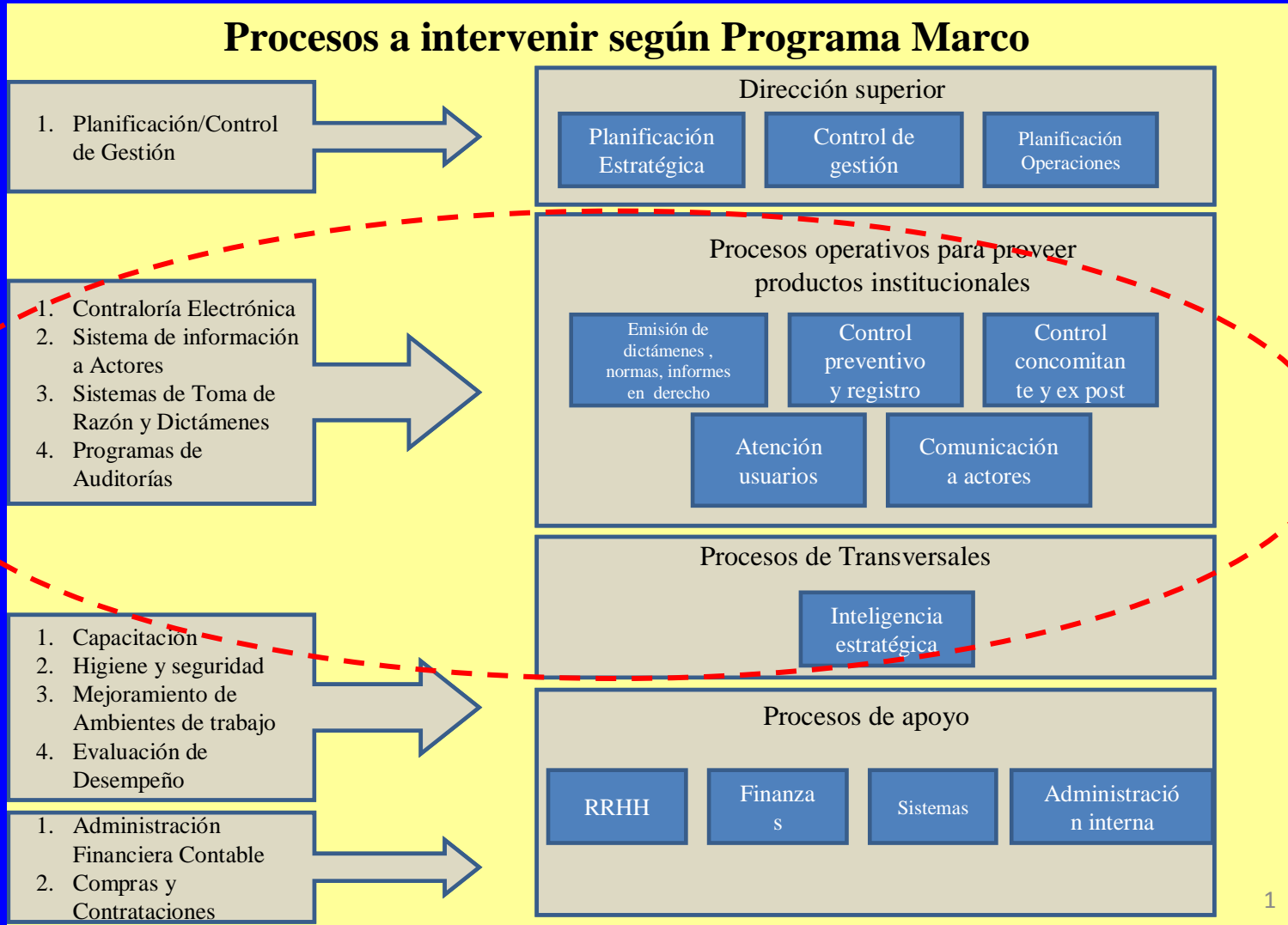
- Caracterización de clientes y canales de comunicación.
- Modelo de atención de clientes.
- Posicionamiento ciudadano (folletería, publicaciones)

Instalación

- Política de Recursos Humanos.
- Modelo de gestión del CPT:
 - Gestión por procesos
 - Informes de gestión.
 - Control de gestión.
 - Revisión estructura orgánica.
- Adecuación espacios físicos.

DEFINICIÓN DE PROYECTOS = PRIORIZACIÓN + REVISIÓN + COSTEO

- Un ejemplo de análisis del negocio central con la metodología del PMG: Contraloría General de la República



③ Los desafíos para la transformación

1. Trabajar en la aplicación y adaptación de la metodología PMG (mejora continua) al **negocio sustantivo** de las entidades y servicios públicos
 - ☑ Esto debería ser más complejo y diverso que con los procesos de soporte (estos son estandarizables, los negocios centrales son muy heterogéneos)
 - ☑ Lo común podría ser la metodología que enfatiza identificación de metas por etapas, indicadores y evaluación externa (ciclo de mejora de la calidad)
2. Es necesario un espacio para la **experimentación**
 - ☑ Asistencia técnica MHacienda/ expertos
 - ☑ Flexibilidad (cuan posible es avanzar con certificación ISO en los negocios centrales?): énfasis en el ciclo de calidad mas allá de las formas de certificación (estandarizadas o no)

3. Vincular el uso del Marco de Calidad con los **convenios de desempeño** de directivos públicos y entre directivos al interior de los servicios
4. Desarrollar un marco institucional progresivamente **descentralizado**
 - ☑ Cada entidad o servicio tiene conocimiento y control de sus procesos de negocio central
 - ☑ Dados los problemas de información y agencia que afectan al negocio central, se requiere de un enfoque más contingente y flexible que en el caso de los procesos de soporte
 - ☑ Se requiere equilibrio entre “motor” externo (proceso presupuestal) y dinamismo interno de cada entidad o servicio para poder concentrarse en negocio central