

ESTUDIO DE CASO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEL SAG EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION

(PMG)



**Realizado por: Jaime Céspedes Muñoz
Para : DIPRES
Santiago, 23 de Noviembre 2010**

INDICE

1.- RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2.- INTRODUCCION	6
2.1.- Marco Conceptual	6
2.2.- Antecedentes SAG	8
2.3.- Estructura Organizacional del SAG.....	12
2.4.- Misión y Política del SAG.....	12
2.5.- Estructura organización SGC del SAG.....	13
2.6.- Alcance del SGC del SAG.....	14
3.- OBJETIVOS	15
3.1.- Objetivo General	15
3.2.- Objetivos Específicos	15
4.- METODOLOGIA	17
5.- RESULTADOS	19
5.1.- Implantación SGC en SAG.....	19
5.1.1.- Motivación	19
5.1.2.- Diseño e Implementación del SGC.....	23
5.1.3.- Análisis Crítico de la implementación del SGC.....	26
5.1.4.- Relación SGC y Definiciones Estratégica.....	29
5.1.5.- Vinculación de la información de desempeño que presenta la institución al ciclo presupuestario.....	30
5.1.6.- Efectos del análisis y toma de decisiones en los niveles directivos usando información SGC.....	30
5.1.7.- Fortalezas de la implementación de SGC en el SAG.....	32
5.2.- Recomendaciones para la mejora en el SAG.....	32
5.3.- Implementación de Procesos Transversales y PMG Marco Básico.....	33
5.4.- Recomendaciones para la implementación de ISO 9001 en Servicios Públicos....	35
ANEXO 1: Organigrama SAG.....	37
ANEXO 2: Listado de Personas Entrevistadas.....	38
ANEXO 3: Lista de Verificación para Entrevistas.....	40

1.- RESUMEN EJECUTIVO

Se realiza el Estudio de Caso del Sistema de Gestión de la Calidad en Norma ISO 9001 del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Este trabajo se enmarca en el contexto del convenio entre la Dirección de Presupuesto (DIPRES) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El objetivo de este trabajo es estudiar los resultados del sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, implementado por el SAG. Para ello se espera conocer los efectos que la aplicación de dicha norma ha tenido en los procesos de gestión interna de la organización (soporte y estratégicos) y en los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos).

El SAG, como organismo oficial del estado de Chile encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura y la ganadería, a través de la protección de la salud de los animales y la sanidad vegetal, busca contribuir al desarrollo productivo y al mejoramiento de la competitividad del sector agrícola, ganadero y forestal nacional, generando políticas de sanidad vegetal, salud animal, recursos naturales renovables y calidad alimentaria.

En el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.553 se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos. Desde el año 2001 el PMG se estructura sobre la base a un conjunto de áreas de gestión comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco Básico.

Para profundizar los avances logrados en el nivel de desarrollo de los PMG, el año 2004 se estima necesaria la aplicación de un estándar externo que promoviera la excelencia en los servicios públicos y que a la vez hiciera reconocible los logros ante la sociedad. Así el año 2005 se establece el Programa Marco Avanzado que define como mecanismo de reconocimiento externo la certificación ISO 9001 de los sistemas definidos en los PMG. Por su parte, el SAG a fines del 2004 realiza un estudio de su situación institucional, el cual entre otras conclusiones señala que la institución presenta "...problemáticas que representan dificultades y barreras que impiden a la institución alcanzar niveles de excelencia en el ámbito de su acción nacional e internacional".

A raíz de este estudio se implementaron las siguientes iniciativas:

- Desarrollo de un proyecto de rediseño de procesos técnicos/soporte (compatible con norma ISO 9001:2000).
- Mejoras al Modelo actual de planificación
- Mejoras al Modelo Actual de Control de Gestión.

La motivación que tuvo el SAG para implementar un SGC basado en la norma ISO 9001 obedecía a la necesidad de norma sus procesos.

En Marzo del 2005 comienza la implementación de SGC en sus procesos del negocio, luego a fines del mismo año se agregan los 2 primeros sistemas del PMG y, finalmente, el SAG obtiene

la certificación de los procesos del negocio en mayo de 2008 y de estos sistemas PMG en junio de 2008.

Se debe destacar que la implementación de todos estos procesos se realizó a nivel nacional. Los procesos certificados son:

- **Sistema de planificación y control de gestión**, en el nivel central y región de Valparaíso, de Coquimbo y de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
- **Sistema de evaluación del desempeño**, en el nivel central y región de Valparaíso.
- **Sistema de capacitación**, en el nivel central, región del Bío-Bío y región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
- **Sistema de auditoría interna**, en el nivel central.
- **Sistema de compras y contrataciones públicas** en el nivel central, Regiones Metropolitana, Valparaíso y Araucanía.
- **Sistema de higiene, seguridad y mejoramiento de los ambientes de trabajo** en el nivel central y región de Araucanía.
- **Certificación fitosanitaria de los productos vegetales de exportación**, en nivel central y todas las regiones, excepto Región de Tarapacá donde no tiene expresión este proceso.
- **Certificación de exportación de carnes frescas de porcino, bovino, ovino y aves a los mercados de México, Unión Europea y Japón**. En nivel central y todas las regiones, excepto Región de Tarapacá y de Atacama donde no tiene expresión este proceso.
- **Inspección de equipaje acompañado de pasajeros/tripulantes y medios de transporte, que ingresan al país por controles fronterizos terrestres, aéreos o marítimos que cuenten con presencia SAG permanente**. En nivel central y todas las regiones, excepto Región de O'Higgins donde no tiene expresión este proceso.

Los beneficios que ha traído la implantación del SGC ISO 9001 en el SAG son los siguientes:

- Se trabaja con una mayor orientación al cliente, lo que antes de ISO 9001 no sucedía de manera consistente.
- La implementación de ISO 9001 en los sistemas PMG y en los procesos de negocio han obligado a la Institución a observar en cada decisión el marco legal aplicable, lo que asegura la actuación del Servicio siempre dentro de los rangos de legalidad respectivos.
- Al interior del SAG existe un ordenamiento claro de las responsabilidades, lo que es percibido positivamente por el personal.
- Los procesos certificados se encuentran estandarizados a nivel nacional y en todo el país los procesos operan de la misma forma. Todos los entrevistados coinciden en que éste ha sido uno de los principales logros que han tenido en el Control de Gestión.
- Como consecuencia de esto, los clientes pueden obtener claramente información acerca de los servicios prestados por el SAG, los requisitos para cada uno de ellos y la tramitación de los mismos. Esta información transparente y accesible se obtiene por medio de la página Web del Servicio.

Recomendaciones para la mejora en el SAG

El SGC del SAG se encuentra bien definido e implementado. El equipo nacional de calidad demuestra alto nivel de conocimiento y competencia en materias de ISO 9001 en Servicios Públicos, competencia reconocida por la empresa certificadora.

Los directivos del nivel central y regional demuestran alto grado de conocimiento del SGC y lo ven como ayuda a su gestión.

Es destacable que el SGC haya sido implementado a nivel nacional.

El SGC ha sido implementado en coherencia con los objetivos estratégicos del Servicio.

Se recomienda:

- Alinear ambos certificados en uno solo durante el 2011.
- Alinear indicadores del SGC con los indicadores estratégicos del servicio.
- Sensibilizar al personal sobre los beneficios para el SAG con la implementación de ISO 9001 para disminuir la mala impresión del proceso de implementación y certificación.

Recomendaciones para la implementación de ISO 9001 en Servicios Públicos

El esquema seguido por el Marco Básico es beneficioso en cuanto a lograr definir una línea base para todos los servicios. Sin embargo, no se recomienda certificar ISO 9001 en los procesos de soporte transversales, ya que es una figura compleja, donde se debe introducir artificialmente los conceptos ISO 9001 para poder certificar. Se debe partir de la base de que los procesos transversales son de soporte o estratégicos, y se deben certificar sólo cuando se implementen en conjunto con los procesos de producción de bienes y/o servicios.

Se debe generar una capacidad de consultoría adecuada para la demanda de los servicios públicos. Si consideramos que la demanda de servicios de consultoría es muy alta y la oferta de consultores con experiencia es escasa, se sugiere crear un sistema de calificación de consultores para implementar SGC en Servicios Públicos.

También se sugiere hacer un análisis a nivel del sector público y determinar cuáles necesitan certificar sus procesos ISO 9001, ya que no es aplicable el instrumento a todas las reparticiones públicas.

Los conceptos de satisfacción del Cliente junto al manejo de un sistema de no conformidades de ISO 9001 son una poderosa herramienta para el mejoramiento continuo de los servicios públicos, ya que los hace trabajar orientados al cliente.

2.- INTRODUCCION

2.1.- MARCO CONCEPTUAL

Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es uno de los instrumentos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda ha desarrollado en los Servicios Públicos, los cuales asocian el cumplimiento de los objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

En el año 1998, con la implementación de la ley N° 19553¹ se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos. La citada ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del Servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento en sus remuneraciones.

La aplicación del programa durante los primeros años se efectuó comprometiendo objetivos de gestión expresados en indicadores. Un importante porcentaje de éstos se refería a actividades rutinarias de las instituciones, centradas en procesos y con metas poco exigentes. Esto, adicionalmente derivaba en compromisos no comparables en términos de pertinencia institucional y exigencia de sus metas, provocando que desiguales niveles de esfuerzo obtuviesen para efectos de un incentivo de carácter monetario.

Luego de transcurridos tres años de aplicación, sobre la base de los elementos recién señalados y de acuerdo a la experiencia adquirida, se incorporaron modificaciones en la formulación y aplicación de los PMG, con el objeto de contribuir, a partir del año 2001, al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública. Lo anterior según un Programa Marco previamente definido.

La elaboración del Programa Marco y demás procesos que acompañan cada año el desarrollo de los PMG ha considerado un conjunto de principios ordenadores de este trabajo y orientadores de su desarrollo en el tiempo. Tales principios se presentan a continuación:

Pertinencia: Las áreas de mejoramiento que conforman el PMG deben responder a las prioridades en el ámbito de la gestión.

Simple y Comprensible: Considerando que el ámbito de aplicación de los PMG es el conjunto de servicios públicos, las áreas y objetivos de gestión que lo conforman deben ser acotadas, incluyendo un número posible de administrar por las instituciones involucradas en las diferentes etapas del proceso. Adicionalmente, las áreas y objetivos deben ser comprendidos adecuadamente por los servicios.

Exigente y Comparable: Los objetivos comprometidos en los PMG deben garantizar el desarrollo y mejoramiento de las áreas que lo conforman. De igual modo, las áreas y objetivos deben ser comparables entre los servicios públicos, de modo que la evaluación de cumplimiento y entrega del beneficio sea justa.

Participativo: La definición de los objetivos y su prioridad debe incorporar a los funcionarios, a través de los equipos de trabajo y coordinaciones que correspondan. Debe informarse al conjunto de la institución, así como también debe informarse de los resultados de su seguimiento y cumplimiento final.

Flexible: El proceso de formulación de los PMG debe considerar las excepciones necesarias, atendiendo a diferencias en las funciones de los servicios públicos.

Verificable: El cumplimiento de los objetivos de gestión debe ser verificado a través de medios específicos, disponibles para quienes realicen este proceso.

La elaboración de los Programas de Mejoramiento de la Gestión por parte de los servicios públicos se enmarca en un conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco.

En particular, cada área del Programa Marco está conformada por sistemas que emanan de las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público. Su primera versión correspondiente al año 2001 incluyó iniciativas ya iniciadas con anterioridad al 2000.

El Programa Marco incorpora etapas de desarrollo secuencial, siguiendo un ordenamiento lógico del desarrollo de cada sistema desde lo más básico, incorporando en cada etapa procesos que le dan unidad técnica. La definición de etapas a su vez garantiza avances graduales con la flexibilidad de poder cumplir con el objetivo del sistema en un período menor que el número de ellas.

Para cada etapa de desarrollo de los sistemas se han definido requisitos técnicos, en términos de contenidos y exigencias, conformando así un modelo de acreditación. Este tiene por objeto garantizar el efectivo desarrollo de cada etapa y garantizar al mismo tiempo las condiciones para el desarrollo sostenido de los sistemas de gestión incorporados.

A partir del año 2005 los PMG cuentan con un Programa Marco Básico y uno Avanzado. El Programa Marco Básico, que ha operado desde el año 2001, comprende un total de 5 áreas y 11 sistemas, con 4 o 6 etapas de desarrollo definidas. Para cada etapa se han establecido requisitos y la acreditación se realiza con el apoyo de una Red de Expertos, conformada por instituciones del sector público con responsabilidad en cada uno de los de los sistemas.

A diferencia del programa Marco Básico, el programa Marco Avanzado que se incorporó a partir del año 2005 incluye nuevas etapas para los sistemas transitando gradualmente hacia un modelo de acreditación externa según norma ISO 9001. El programa Maco Avanzado incorpora los

objetivos del programa Marco Básico y las exigencias de la norma ISO 9001, estas últimas en orden a certificar cada uno de los sistemas del PMG.

2.2.- ANTECEDENTES SAG

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), como organismo oficial del estado de Chile encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura y la ganadería, a través de la protección de la salud de los animales y la sanidad vegetal, busca contribuir al desarrollo productivo y al mejoramiento de la competitividad del sector agrícola, ganadero y forestal nacional, generando políticas de sanidad vegetal, salud animal, recursos naturales renovables y calidad alimentaria.

Los objetivos estratégicos de la institución son:

Proteger, mantener y mejorar la condición sanitaria de los recursos productivos agrícolas, pecuarios y forestales del país, mediante la prevención de ingreso, la vigilancia, el control, supresión y erradicación de plagas y enfermedades de importancia económica de acuerdo a las prioridades de la política silvoagropecuaria del país.
Proteger, conservar y acrecentar el estado de los recursos naturales renovables, base de la producción silvoagropecuaria, el medio ambiente y la biodiversidad asociada que la componen, contribuyendo a su sustentabilidad a través de programas de gestión y conservación de los recursos naturales renovables.
Mantener y mejorar el acceso de las especies, productos e insumos silvoagropecuarios a los mercados internacionales, superando los obstáculos del comercio cuando éstos sean del ámbito del Servicio, a través de acciones de negociación internacional.
Certificar la condición fito y zoonosanitaria, la inocuidad, la identidad y pureza varietal y otros atributos de productos e insumos de origen vegetal y animal; según corresponda, otorgando el respaldo oficial exigido por los mercados de destino a través de los sistemas de inspección y los programas de certificación de productos silvoagropecuarios.
Promover el cumplimiento de lo establecido en normas legales y reglamentarias relacionadas con especies, productos, subproductos e insumos silvoagropecuarios y recursos naturales, a través de la difusión, el control y fiscalización de las mismas.

La organización y administración del SAG le corresponden a la Dirección Nacional, cuyo cargo es su representante legal.

El SAG al año 2009 contaba con un total de 2.107 funcionarios/as, de los cuales el 27,8% tiene calidad jurídica de planta y un 72,2% tiene calidad de contrata. Su organización está en conformada por un nivel central eminentemente normativo, que comprende las Divisiones de: Protección Agrícola y Forestal, Protección Pecuaria, Protección de los Recursos Naturales Renovables, Semillas, Asuntos Internacionales, Jurídica, Planificación y Desarrollo Estratégico, Auditoría Interna, y los Departamentos de Laboratorio y Estaciones Cuarentenarias, Administración y Finanzas y de las Personas. Además, cuenta con una organización funcional descentralizada en 15 Direcciones Regionales y 64 Oficinas Sectoriales. El trabajo de fronteras es apoyado por 92 controles fronterizos con presencia de SAG.

Las normas que rigen al SAG se establecen en la Ley N° 18.755 de 1989 modificada por la Ley N°19.283 de 1994.

Dicha Ley lo inserta dentro del sector público, como un servicio funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del/la Presidente/a de la República, a través del Ministerio de Agricultura.

PRODUCTOS ESTRATEGICOS y CLIENTES SAG

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
1	Sistema cuarentenario para prevenir el ingreso de enfermedades y plagas Silvoagropecuarias de importancia económica. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema cuarentenario silvoagropecuario • Programa de control fronterizo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias aduaneras - Importadores de Material Agrícola vegetal - Importadores de productos pecuarios - Medios de Transporte que ingresan al país - Pasajeros que ingresan al país
2	Programas de vigilancia, control , supresión y erradicación de enfermedades y plagas Silvoagropecuarias de importancia económica <ul style="list-style-type: none"> • Programas de trazabilidad. • Programa de vigilancia, control oficial y erradicación de plagas y enfermedades silvoagropecuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productores agrícolas - Productores apícolas - Productores avícolas - Productores bovinos - Productores forestales - Productores Porcinos
3	Programa de Gestión y Conservación de los Recursos Naturales Renovables. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de normativa e instrumentos de gestión ambiental.(SEIA, Riego, APL y Suelos) • Sistema de incentivos para la recuperación de suelos degradados. • Aplicación de normativa relativa a vida silvestre. • Gestión y levantamiento de información sistematizada y actualizada del territorio silvoagropecuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Agricultores beneficiados por Programa Recuperación de Suelos Degradados - Productores silvoagropecuarios con instrumentos de gestión ambiental

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
4	<p>Facilitar el acceso de productos silvoagropecuarios a los mercados de exportación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y seguimiento de medidas sanitarias y fitosanitarias y participación activa del SAG en las negociaciones internacionales en que se generan y desarrollan principios, directrices, normas ,procedimientos y compromisos que influyen en el intercambio comercial internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportadores agrícolas - Exportadores de bebidas alcohólicas - Exportadores forestales - Exportadores pecuarios
5	<p>Fiscalización de la normativa vigente de competencia del Servicio o delegadas a éste por otros Servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización de normativa pecuaria. • Fiscalización de normativa silvoagropecuaria. • Fiscalización de normativa de semillas y plantas • Fiscalización de normativa de recursos naturales renovables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicadores de plaguicidas - Cazadores - Centros de Faenamiento para autoconsumo(CFA) - Comerciantes de semilla - Distribuidoras y almacenadoras de plaguicidas y fertilizantes - Empresas importadoras de plaguicidas y fertilizantes - Expendios de bebidas alcohólicas - Expendios de insumos para uso animal - Importadores de Material Agrícola vegetal - Mataderos - Multiplicadores de semillas transgénicas - Productores de vinos y productos alcohólicos - Tenedores de fauna silvestre - Transportistas de ganado y carne - Viveros y depósitos de plantas frutales

Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
6	<p>Certificación oficial de productos silvoagropecuarios y animales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de certificación de productos silvoagrícolas de exportación. • Programa de certificación de animales, productos pecuarios e insumos de uso en animales destinados a la exportación. • Certificación que acredita la identidad y pureza varietal, tecnológica sanitaria de las semillas y plantas. • Administración del Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportadores agrícolas -Exportadores de bebidas alcohólicas - Exportadores forestales - Exportadores pecuarios - Laboratorios acreditados -Productores adscritos a PABCO
7	<p>Registro y autorización de variedades protegidas e insumos silvoagropecuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de medicamentos veterinarios y autorización de insumos destinados a la alimentación animal y de uso silvoagrícola • Registro de Variedades Protegidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicadores de semillas transgénicas - Obtentores de variedades vegetales protegidas
8	<p>Fondo de Mejoramiento del Patrimonio Sanitario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos cofinanciados con el sector privado en apoyo a las áreas estratégicas del Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutores de proyectos del fondo de mejoramiento sanitario sector privado
9	<p>Servicios de la red de laboratorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y servicios realizados en laboratorios y estaciones cuarentenarias SAG 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportadores agrícolas - Exportadores de bebidas alcohólicas - Exportadores forestales - Exportadores pecuarios - Importadores de Material Agrícola vegetal - Importadores de productos pecuarios - Laboratorios acreditados

2.3.- Estructura Organizacional SAG

En Anexo 1 se adjunta Organigrama del SAG

2.4.- Misión y Política de la Calidad del SAG

MISION DEL SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO

“Proteger y mejorar la condición de los recursos preproductivos silvoagropecuarios en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica y e desarrollo de la calidad agroalimentaria para apoyar la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector”

POLITICA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO

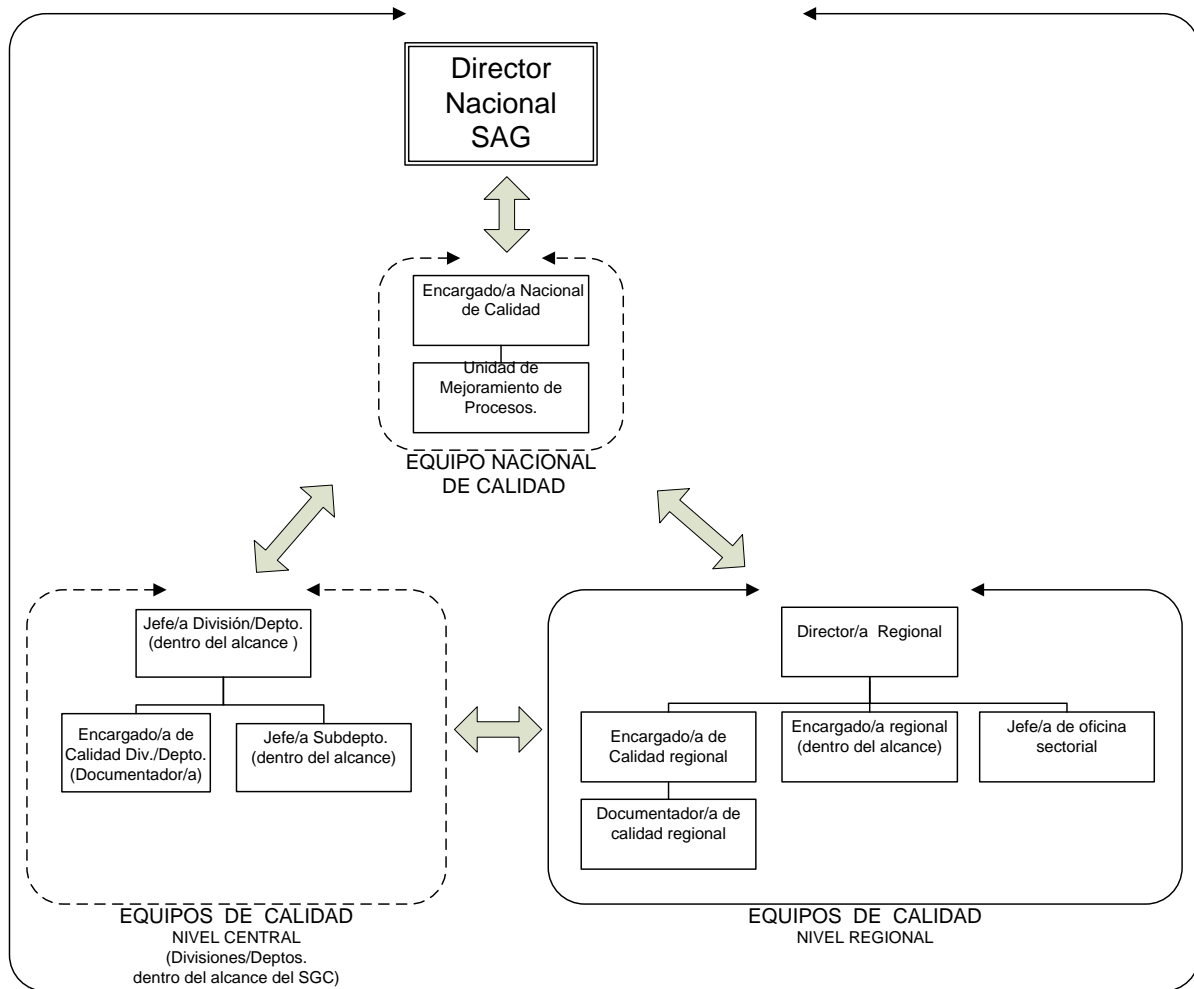
El servicio Agrícola y Ganadero declara su compromiso de trabajar de manera consistente en la preservación de la situación Fito y zoonosanitaria nacional, con miras a respaldar el esfuerzo productivo y exportador del país, facilitando el intercambio de productos de origen animal y vegetal, de acuerdo a las exigencias Fito y zoonosanitarias de los mercados de destino y la normativa aplicable en esta materia.

El Servicio Agrícola y Ganadero mantiene y mejora continuamente su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001 como estrategia para asegurar el cumplimiento de su misión y los requisitos asociados a los sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión. En El marco, de este sistema, el Servicio se compromete a mejorar la satisfacción de sus clientes, internos y externos, públicos y privados.

El Servicio Agrícola y Ganadero reconoce y potencia la participación y compromiso de las personas, asegurando el desarrollo de sus competencias laborales, sustentados en los principios que se establecen en esta política de la calidad.

2.5.- Estructura Organización SGC del SAG

La Dirección Nacional del SAG ha establecido la siguiente estructura funcional para el desarrollo del SGC, respaldada a través de circulares emitidas por la Dirección Nacional al personal involucrado dentro del alcance del SGC institucional, las que corresponden a **Circular N° 468** del 04 de Septiembre de 2006 y **Circular N° 733** del 19 de Diciembre de 2007.



Estructura funcional relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad en el SAG

2.6.- Alcance del SGC del SAG

En el ámbito de los procesos PMG se encuentran certificados los siguientes:

- Sistema de Planificación y control de gestión.
- Sistema de Evaluación de desempeño.
- Sistema de Capacitación.
- Sistema de Auditoría Interna.
- Sistema de Compras y contrataciones públicas.
- Sistema de Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo.

En el ámbito de los procesos del negocio se encuentran certificados los siguientes:

- Certificación fitosanitaria de los productos vegetales de exportación, acotada al programa de origen.
- Certificación de exportación de carnes frescas de porcino, bovino, ovino y aves a los mercados de México, Unión Europea y Japón.
- Inspección de equipaje acompañado de pasajeros/tripulantes y medios de transporte, que ingresan al país por controles fronterizos terrestres, aéreos o marítimos que cuenten con presencia SAG permanente.

En este contexto el SAG posee dos certificados, uno para los procesos del negocio N° 3602 de Mayo del 2008; y otro para los sistemas PMG, el N° 3718 de Junio del 2008.

3.- OBJETIVOS

3.1.- Objetivo General

Estudiar los resultados en la gestión del SAG que ha implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001. Para ello se espera conocer los efectos que la aplicación de dicha norma ha tenido en los procesos de gestión interna de la organización (soporte y estratégicos) y en los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos).

3.2.- Objetivos Específicos

- a) Identificar qué motivaciones tuvo el SAG para incorporarse al proceso de certificación ISO previo a la exigencia del PMG. Asimismo, identificar si las instituciones que se incorporaron como exigencia para obtener el incentivo, continuarían con el proceso si tal exigencia se desliga del incentivo;
- b) Analizar la conveniencia de iniciar el proceso de certificación desde procesos transversales y luego procesos operativos o vinculados a productos estratégicos, o directamente de procesos operativos en conjunto con procesos transversales. Es decir, analizar la conveniencia del desarrollo gradual del proceso desde el Programa de Marco Avanzado al Programa Marco de la Calidad; o partir de inmediato con el Programa Marco de la Calidad;
- c) Analizar si la instalación de los procesos de gestión establecidos en el Programa Marco Básico facilitaron la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001;
- d) Identificar y analizar la situación previa a la instalación del SGC de la organización;
- e) Describir y analizar el proceso de diseño del SGC implementado por el SAG, cuyo período corresponde desde la toma de decisión de instalar el sistema hasta antes de la puesta en marcha;
- f) Describir y analizar el proceso de implementación del SGC en el SAG;
- g) Analizar la consistencia de los elementos que componen el SGC actual y la relación de éste con las definiciones estratégicas del SAG;
- h) Investigar y analizar duplicidades o complementariedad de funciones o procesos por efecto de la implementación del SGC);
- i) Conocer la vinculación de la información de desempeño (financiera y de gestión) que presenta el SAG al ciclo presupuestario y su relación con la DIPRES.
- j) Identificar los cambios entre la situación previa a la instalación del SGC y la situación actual;

- k) Conocer los efectos en los procesos de análisis y toma de decisiones del uso de información del SGC en los siguientes niveles: encargados de los procesos, directivos de los centros de responsabilidad, equipo directivo y jefe superior del servicio.
- l) Identificar los efectos en la institución de la implementación del SGC basado en la norma ISO 9001 considerando: un análisis costo/beneficio; resultados en el desempeño institucional medido a través de indicadores, encuestas de satisfacción u otras evaluaciones, si existen; y efecto en los recursos humanos (dotación, remuneraciones, incentivos); financieros, infraestructura física y tecnológica, entre otros;
- m) Identificar los logros y desafíos de la experiencia analizada;
- n) Proponer recomendaciones de mejora para la institución a la luz del análisis realizado; y
- o) Extraer lecciones de la experiencia en estudio sobre su aplicabilidad en instituciones públicas.

4.- METODOLOGIA

- a) El estudio analiza desde el año 2004 hasta el primer semestre del 2010.
- b) Variables que se consideraron en el estudio: Estructura organizacional, dotación, productos estratégicos, indicadores de desempeño, clientes internos, clientes externos, usuarios internos del SGC, estudio de los procesos certificados;
- c) Análisis de los ocho (8) principios de la calidad;
- d) Entrevistas a distintos niveles del SAG: Director Nacional, Directores Regionales (Arica y Parinacota, Rancagua y Metropolitana de Santiago), Jefe de Subdepartamento Controles Fronterizos, Implementadores de sistemas de PMG (Jefe Subdepartamento Desarrollo de las Personas, Jefe Subdepartamento Control de Gestión, Encargada Sistema Planificación y control de gestión y Jefa Unidad Gestión de contratos), Equipo nacional de calidad (Encargados/as de procesos y Encargado nacional de Calidad) a cargo de la implementación y certificación del SGC con ISO 9001 en SAG.
- e) Entrevistas a consultores implementadores
- f) Entrevistas a auditores de empresa certificadora SGS Chile Ltda..
- g) Entrevista a Red de Expertos, Ex Directora DIPRES, Actual Directora DIPRES, analistas DIPRES.
- h) Elaboración de Listas de Verificación para las entrevistas.

Las entrevistas se hicieron semiestructuradas, en base a una Lista de Verificación que daba cuenta de todos los objetivos del estudio.

Se eligieron distintos niveles de la organización, principalmente para efectos de este estudio los niveles que interesaban eran los Directivos (nivel central, regional y sectorial, y además los implementadores de los procesos del sistema PMG y del negocio.

A nivel de directivos se entrevistó al 100% de los directores de División, 20% de los Directores Regionales, 20% de los implementadores de sistema PMG, 80% del equipo de implementación de SGC, equipo nacional de calidad.

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de las personas entrevistadas y por video conferencia con Director Regional de Arica y Parinacota.

- i) Análisis de la documentación del SAG y de la DIPRES

Se verificó la siguiente documentación:

- Manual de Calidad SAG versión 06.
- BGI SAG 2009.
- Indicadores de Desempeño del SAG desde 2002 al 2009

- Plan de Mejoras en Procesos, Tecnologías e Indicadores de Gestión, DMR Consulting, 2004.
- Plan de Calidad del Proyecto Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Agrícola y Ganadero ISO 9001:2000, (2005)
- Resumen indicadores de desempeño de los procesos del SGC avance al mes de Diciembre 2008.
- Estado de los indicadores de desempeño de los procesos dentro del SGC (Enero – Abril 2010)
 - Resumen resultados medición de la satisfacción de clientes del SGC 2010 1° Semestre
 - Medición de Satisfacción Clientes procesos del negocio, MMM, Agosto 2008
 - Cuestionario Satisfacción al cliente del proceso de inspección de controles fronterizos, 2009
 - Cuestionario Satisfacción al Cliente Proceso de Exportación Pecuaria 2009.
 - Cuestionario Satisfacción de Clientes Proceso de Certificación de Productos Agrícolas de Exportación – Plantas 2009.
 - Acta de revisión por la dirección del SGC SAG, enero 2010.
 - Acta de revisión por la dirección del SGC SAG, mayo 2010.
 - Informe final de evaluación programa desarrollo ganadero, Ministerio de Agricultura, SAG, junio 2007.
 - Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por resultados. La experiencia chilena, División Control de Gestión, Septiembre 2005.
 - Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobiernos central, Albero Arenas de Mesa y Heidi Berner Herrera, División de Control de Gestión, Febrero 2010.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Planificación y Control de Gestión. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Sistema Integral de Atención Ciudadana. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Higiene y Seguridad. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Sistema de evaluación de desempeño. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Sistema de capacitación. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Sistema de auditoría interna. Diciembre 2008.
 - Guía para implementación ISO 9001-2000 - Compras y Contrataciones del Sector Público. Diciembre 2008.
 - FICHA DE IDENTIFICACIÓN AÑO 2010 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS. SAG

5.- RESULTADOS

5.1.- Implantación SGC en SAG

5.1.1.- Motivación y Situación Previa

En el último trimestre del año 2004 el SAG contrató una asesoría para hacer un “Diagnóstico y Propuestas de Mejora de los Procesos Institucionales, su entorno Tecnológico e Indicadores de Gestión”, la que fue realizada por la empresa DMR Consulting, cuya primer producto fue entregado el 02 de diciembre de 2004.

Una de las motivaciones para realizar este trabajo fueron los reclamos de algunos de los clientes externos en cuanto a que los criterios utilizados por el SAG variaban de región en región, e incluso dentro de una región podían variar entre oficinas sectoriales, estos reclamos se hicieron de forma verbal en reuniones sostenidas por el SAG y los clientes.

Los objetivos de esta consultoría fueron:

- Realizar levantamiento de los procesos y subprocesos, sistemas de información técnica y de gestión, descripción de problemas y necesidades.
- Realizar una propuesta de mejora, con la correspondiente descripción de la solución propuesta para cada uno de los procesos de servicio.
- Entregar una propuesta metodológica para la implantación de las mejoras propuestas, contemplando ámbitos de gestión y tecnológicos.

Para este proyecto en particular se utilizó el path Macroscope® ArchitectureLab™ y Macroscope® PMM™, donde los criterios de análisis usados en este proyecto se clasifican en:

- a) Procesos
- b) Tecnología
- c) Negocio
- d) Organización-Personas

Para actuar como contraparte de este proyecto, el SAG contrató a 2 profesionales (uno con experiencia en ISO 9001 y otro con experiencia en gestión de clientes), lo cual ha sido una fortaleza en la posterior implementación del SGC.

En esta consultoría se identificaron y definieron los procesos del negocio de la institución, lo cual es básico en la implantación de ISO 9001 en cualquier organización.

Finalmente se identificaron necesidades en:

- Mejoramiento de los procesos a nivel técnico, de control de gestión, de indicadores, de automatización de tareas manuales e intensivas en papel, de tecnologías de información y en la toma de decisiones.
- Carencias relacionadas con falta de integración y estandarización de procesos, falta de puntos e hitos de control en los procesos, falta de documentación, ausencia de sistemas de control de gestión simples y de base de conocimiento unificadas.
- Duplicidad de tareas, principalmente con la forma en que se lleva el control de gestión y áreas técnicas.

Problemáticas detectadas:

CONTROL DE GESTION

- Necesidades de rediseño de procesos actuales.
- Necesidad de creación, estandarización y documentación de procesos y procedimientos.
- Falta de coordinación e interacción entre las áreas y falta de automatización de actividades.
- Necesidad de que el nivel ejecutivo (SAG nivel central y regional), comprendan la importancia de aplicar el sistema de Control de Gestión.
Lo anterior impide una transmisión, involucramiento y alineamiento de toda la organización con la postura estratégica institucional. Esto trae como efecto otras carencias: problemas de retroalimentación estratégico, problemas en planificación estratégica, problemas en metodología de priorización y distribución de presupuestos.

CONECTIVIDAD GLOBAL e INFRAESTRUCTURA TI

- Deficiencias en la integración tecnológica y el desarrollo normal de las actividades de coordinación central, regional, sectorial.
- Se detectaron carencias a nivel de procesos informáticos claves que resultan fundamentales para que la organización pueda establecer un adecuado nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos, permitiendo soportar y ajustarse a las necesidades organizacionales y al exigente y dinámico contexto del mercado en el que está inserto el SAG

OTRAS

- Necesidades de Ajustes menores estructura organizacional, debido a que en algunos casos hay ausencia de una estructura definida adecuadamente en función de los procesos que realiza.
- Metodología para la evaluación y priorización de necesidades en infraestructura y equipamiento físico.
- Falta de formación del personal.
- Necesidad de ajustes menores en proceso de Selección del personal.
- Falta de desarrollo de Carrera.

- Falta de rigurosidad en Evaluación de Desempeño.

Como conclusión de este trabajo se tiene que: “...estas problemáticas representan dificultades y barreras que impiden a la institución alcanzar niveles de excelencia en el ámbito de su acción nacional e internacional”.

A raíz de este diagnóstico se definieron una serie de iniciativas que se debían realizar en el SAG, las cuales se evalúan (Beneficio-Esfuerzo) y priorizan con participación tanto de los directivos del nivel central, de las regiones como de la Asociación de Funcionarios del SAG.

Algunas de estas iniciativas son:

- Ajustes a la Estructura Organizacional y Mejoras en Proceso de Selección de Personal.
- Desarrollo de un Catastro Actualizado de Normas y Resoluciones Internas para disponibilidad del servicio y definición de procesos regulatorios.
- Desarrollo de un Plan de formación por Competencias.
- Diseño de un modelo de desarrollo de carrera funcionaria.
- Mejoras a la implementación de Evaluación de Desempeño.
- **Desarrollo de un proyecto de rediseño de procesos técnicos/soporte (compatible con norma ISO 9001:2000).**
- **Mejoras al Modelo actual de planificación.**
- **Mejoras al Modelo Actual de Control de Gestión.**

A raíz de esta priorización con las miradas del nivel central, regional y de los representantes de los/las funcionarios/as, se define que el **Desarrollo de un proyecto de rediseño de procesos técnicos/soporte (compatible con norma ISO 9001:2000)** es la iniciativa que está en los primeros lugares en todas las miradas, por lo que se elabora un “Plan de Calidad del Proyecto” y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad SAG ISO 9001 comienza oficialmente en Marzo del 2005.

Como se puede apreciar la motivación para implementar ISO 9001 en el SAG comienza antes del PMG Marco Avanzado y tiene que ver fundamentalmente con una mejora de la organización y con reclamos de los clientes por el servicio entregado.

La carta Gantt de implementación contemplaba que en el primer semestre del 2005 se colocara en marcha el proyecto de implantación ISO 9001 y que en el segundo semestre, se analizaran los requisitos del PMG para ajustar la carta Gantt. La carta Gantt del proyecto original contemplaba certificar entre Octubre – Diciembre del año 2007. Esto incluía los procesos del negocio y los del PMG.

El requisito posterior de implementar y certificar procesos transversales (Marco avanzado) cambió la forma de implementar definida inicialmente, ya que el Servicio estaba orientado a implementar y certificar los procesos del negocio.

Finalmente, el SAG certifica sus procesos del negocio en Mayo de 2008 y los dos primeros sistemas de PMG en Junio del 2008. En los años posteriores se fueron incorporando en las auditorías de mantención de a dos sistemas del PMG. Actualmente posee 2 certificados: uno para procesos del negocio y otro para sistemas del PMG. El año 2011 debe recertificar.

Cuadro N° 1: Gradualidad de Implementación de Sistemas PMG e ISO 9001 en SAG

	Sistema PMG/Proceso	2007	2008	2009	2010
Soporte Institucional	Capacitación		Preparación	Certificación a Nivel Central, Aysén y Bío Bío	
	Evaluación del desempeño	Preparación	Certificación a Nivel Central y Valparaíso	Mantención a Nivel Central y Valparaíso	Mantención a Nivel Central y Valparaíso
	Higiene y Seguridad			Preparación	Certificación a Nivel Central y Araucanía
	Compras y Contrataciones			Preparación	Mantención a Nivel Central, Valparaíso y Araucanía
Atención Ciudadana	SIAC				Preparación Implementación Nacional
Procesos de Gestión Estratégicos	Planificación/Control de Gestión	Preparación	Certificación a Nivel Central y Valparaíso	Mantención a Nivel Central y Valparaíso	Certificación a Nivel Central, Coquimbo y Valparaíso
	Auditoría Interna		Preparación	Certificación a Nivel Central	Mantención a Nivel Central

5.1.2.- Diseño e Implementación del SGC

El diseño de la implantación del SGC fue realizado por los profesionales del equipo nacional de calidad, quienes gracias a su experiencia y conocimiento hicieron una buena planificación de este proyecto, lo que se demuestra en el documento Plan de Calidad del Proyecto Implantación del Sistema de Gestión de Calidad del SAG, en cuya versión 1 de Septiembre de 2005 se muestra una clara secuencia de actividades conducentes a la certificación de sistemas PMG y del negocio, cuyo plan era certificar en diciembre de 2007, lo que finalmente ocurrió en Junio del 2008.

Este equipo nacional de calidad dirigió el diseño del SGC completo, y especialmente trabajó en la implementación de los procesos del negocio SAG.

Para el caso de los procesos del negocio, los dueños de los procesos lideraban su definición y posterior implementación (Jefa División Protección Agrícola y Forestal, Jefe División Protección Pecuaria y Jefe División de Asuntos Internacionales).

Para el caso de la implantación de los sistemas de PMG, estos fueron liderados por los Jefes de Divisiones/Departamentos respectivos, asesorados principalmente por los analistas DIPRES y por consultores externos. El equipo nacional de calidad intervino en la forma como se conectaban los sistemas de PMG al SGC del SAG, de tal forma de tener un único sistema consistente.

La modalidad de trabajo fue con un equipo en el nivel central donde se elaboraban los borradores de los documentos, los que se consultaba posteriormente a las regiones y oficinas sectoriales, que es donde se tiene una mirada más operativa de cómo funcionan los procesos. El grado de participación del personal fue dispar dependiendo del grupo líder de diseño e implementación.

El diseño contempla un solo sistema de gestión de la calidad que integrara los procesos del sistema PMG y los procesos del negocio, Así se tiene una sola política, un solo manual de gestión y un set de procedimientos estructurales.

Todos los procesos se diseñan e implementa a nivel nacional.

El equipo nacional de calidad lidera el proceso de mantenimiento del SGC y a su vez existen estructuras a nivel regional para mantener el sistema.

Las auditorías interna son realizadas tanto por personal interno como por consultores externos. El uso de consultores externos es cuando ellos están implementando algún sistema PMG en la organización.

Actualmente hay 8 Auditores internos en el SAG, 2 auditores en proceso de aprobación, de los cuales 8 son de Santiago y 2 son de regiones. Cuando se realizan las auditorías internas se apoyan también con auditores de la empresa consultora.

La revisión por la dirección se lleva a cabo a nivel central y a nivel regional.

En el nivel central participan:

- Director Nacional del SAG
- Representante de la Dirección Nacional para el SGC
- Jefes/as de División, Departamentos, Encargados/as de calidad dentro del alcance
- Encargados/as de procesos.

A nivel regional participan:

- Director/a Regional
- Encargado/a de calidad regional
- Encargado/a regional de procesos (dentro del alcance)
- Jefe de oficina sectorial
- Documentador/a de calidad regional
- Líder de proceso.

A mediados del año 2005 el SAG comprometió ingresar al Marco Avanzado en el 2006; pero a fines del 2005 perdieron el incentivo a raíz de no haber cumplido con el PMG Planificación y Control de Gestión para cumplir con la última etapa del Marco Básico, con lo cual no podían optar al Marco Avanzado.

El proceso de implementación en los procesos del negocio o de Bienes y Servicios, se realizó en forma conjunta; pero no se comprometió en el incentivo de los trabajadores debido a la experiencia del 2005.

Variables que influyeron en el diseño y la implantación:

Conocimiento y consolidación de los procesos. Se verifica el distinto nivel entre el desarrollo de los documentos de la División de Protección Agrícola y Forestal, y la División de Protección Pecuaria. Una de las razones es el menor tiempo de desarrollo, a nivel país, que lleva la certificación de exportaciones pecuarias comparada con la historia que lleva la certificación de exportaciones agrícolas. En la División de Protección Agrícola y Forestal los documentos van en la versión 4, mientras en la División Pecuaria los documentos van en versión 1 y 2, cabe mencionar que la División de Protección Agrícola y Forestal todos los años revisa y actualiza su documentación en forma sistemática.

Experiencia técnica en la documentación de procesos. En un comienzo se realizó una definición de los procesos cuyo nivel de detalle complicaba su cumplimiento, razón por la cual se simplificó la estructura. Esto revela el proceso de aprendizaje por el que tuvo que pasar el Servicio y la falta de experiencia tanto por parte del personal del Servicio como de los consultores.

Liderazgo Dirección Nacional. Este liderazgo impactó de forma positiva y negativa el proyecto. Durante el primer año y medio de la implantación la Dirección nacional no apoyó con la suficiente energía el proceso, por lo que el proyecto se retrasó, no participó en el seguimiento de la carta Gantt del proyecto ni apoyó en pedir cuentas por no cumplir con los plazos establecidos en la carta Gantt. Sin embargo, cuando la Dirección finalmente comprendió la importancia de implementar el SGC y las consecuencias en el desempeño del Servicio se comprometieron fuertemente con el desarrollo de la implantación, de este modo el proceso se aceleró. En esta etapa el Director Nacional hizo revisiones gerenciales, en reuniones periódicas pedía cuentas al personal por sus compromisos con el SGC, revisaba algunos de los documentos que se iban a aprobar, se contrató una asesoría de sensibilización en Calidad que recorrió todas las regiones del país y se capacitó a todo el personal directivo del SAG. Esta capacitación tuvo alto impacto en la motivación del proyecto. El impacto negativo fue que el estilo coercitivo de liderazgo aplicado por la Dirección provocó un fuerte rechazo en la mayoría de la organización, lo que incidió en un empeoramiento del clima laboral, el cual fue declarado por todos los entrevistados, una consecuencia de ello, es que el nuevo Director Nacional ha comprometido los nuevos procesos del negocio a tres años plazo, atendiendo a esta situación.

Apoyo de consultores externos. La evaluación realizada por el personal del SAG respecto de las consultorías externas contratadas es variada, señalando en términos generales que fue regular. La restricción impuesta respecto de que los consultores deben estar registrados en el Instituto Nacional de Normalización (INN) y tener experiencia laboral previa en el sector público hizo cada vez más escasa la oferta de consultores para la demanda de todos los servicios públicos. De hecho SAG ha debido contratar una consultoría que había sido evaluada previamente como regular, debido a la falta de consultores. No se pudo verificar si hubo otras barreras de entrada tal como los precios pagados por las consultorías. En el Servicio la percepción es que no había suficiente oferta de consultores para todos los servicios públicos.

Incentivo monetario al personal. La implementación de PMG va asociada a los incentivos monetarios al personal. Esta situación trajo como consecuencia que el SAG desarrollara fuera del mecanismo de incentivo la implementación del SGC en los procesos del negocio. De esto se desprende que el uso de estos incentivos tienen doble efecto: por una parte son positivos, porque estimula al personal a comprometerse con el éxito de la implantación; y, por otra parte, resultan ser negativos porque limitan la extensión de las metas que fija la Dirección nacional a lo meramente alcanzable y/o realizar efectivamente una gestión exitosa sin registrarla en los compromisos para evitar los riesgos de perder el incentivo.

5.1.3.- Análisis crítico de la implementación del SGC

Cambios observados tras la implantación

A raíz de la implantación del SGC ISO 9001 en el SAG ha traído los siguientes beneficios:

Orientación al Cliente:

- Implementar ISO 9001 en los procesos del negocio ha llevado a los funcionarios del SAG a actuar orientados al cliente, cambiando la visión de autoridad por la de prestador de servicio al usuario. Esto ha sido un cambio relevante en la forma de operar del SAG. Hoy se encuesta a los clientes mediante una empresa externa, se analizan los resultados y se toman decisiones estratégicas al respecto para mejorar los niveles de satisfacción. Por ejemplo en la evaluación de satisfacción de la certificación de productos pecuarios de exportación, los clientes hicieron ver que el personal del SAG no utilizaba ropa institucional, por lo que no se distinguían de los empleados de los clientes. Esto dio paso a una rápida respuesta del SAG y hoy todos los funcionarios utilizan ropa de trabajo distintiva del servicio. Al analizar la encuesta de satisfacción en controles fronterizos, se determinó que el público evaluaba mal el trato de los funcionarios, por lo que el Servicio está haciendo una capacitación de atención a público al personal de controles fronterizos.

Liderazgo:

- Se verifica en las entrevistas que los directivos del SAG (Director Nacional, Directores Regionales/as, Jefes/as de División y Departamentos), están muy bien informados del SGC, lo utilizan para tomar decisiones y para cumplir los objetivos de la organización. Los Objetivos de Calidad del SGC son coherentes con los indicadores de desempeño del Servicio, estos indicadores son analizados en las revisiones gerenciales cada 6 meses donde participan los Directivos de la organización. Se realizan revisiones por la dirección a nivel nacional (central) y a nivel regional, en estas revisiones se analizan los resultados respecto de :
 - o Retroalimentación del cliente, satisfacción, reclamos.
 - o Desempeño de los principales indicadores de los procesos de realización.
 - o Estado de las acciones correctivas y preventivas.
 - o Cumplimiento de los objetivos de calidad.
 - o Revisión de Política y Objetivos de calidad.
 - o Cambios que podrían afectar la efectividad del SGC.
 - o Necesidad de recursos para el SGC.
- La implementación de ISO 9001 en los sistemas PMG y en los procesos de negocio han obligado a la Institución a observar en cada decisión el marco legal aplicable, lo que asegura la actuación del Servicio siempre dentro de los rangos de legalidad respectivos.

- En cuanto a la normativa internacional el Servicio está permanentemente informado, ya sea por comunicaciones de las instituciones equivalentes de otros países que dan a conocer nuevos requisitos, los cuales son rápidamente implementados por el Servicio o por el trabajo de desarrolla la División Asuntos Internacionales, quien vela porque se abran nuevos mercados para los exportadores de nuestro país entre otros de sus objetivos. Existe un indicador para medir los certificados rechazados en destino con falta por causa del SAG, lo que en parte daría cuenta de si el Servicio no está actualizado en la legislación aplicable en el país de destino. Actualmente este indicador es de un 0,05% y la meta es de 0,16%. Lo que revela que el nivel de rechazos por causa SAG es bajo.

Participación del Personal, responsabilidades e información:

- El total de los entrevistados manifiesta que dentro de la Institución existe un ordenamiento claro de las responsabilidades respecto de los procesos asociados al SGC, lo que es percibido positivamente por el personal.
- El PMG Sistema de Capacitación ha permitido mejorar la competencia del personal al funcionar conectado a las problemáticas que se presentan en el SGC, por ejemplo, se capacita a personal de Controles Fronterizos en atención a público debido a que la última evaluación de satisfacción de los clientes describió este aspecto como uno de los que debe mejorar la institución.
- La totalidad de los ejecutivos coinciden en que el SGC genera buena información, les permite tomar decisiones mejor informados, por ejemplo, el Sistema de No Conformidades (Se Suite) les entrega información útil para controlar que se cumplan los compromisos, en mayo del 2010 se informa que el cumplimiento de las acciones correctivas comprometidas en regiones es de un 79% de cumplimiento, en cambio en el nivel central existe sólo un 40% de cumplimiento, esto permite a los directivos tomar acciones para revertir e bajo cumplimiento. Asimismo, los indicadores del SGC proveen información relevante de los procesos, que permiten mantenerlos bajo control. En la revisión por la dirección se analizan todos los indicadores del SGC, los cuales están estrechamente ligados a los procesos relevantes del SAG, y por consiguiente miden el desempeño del Servicio. A su vez el Servicio cada año agrega nuevos indicadores al SGC que le permiten mejorar su desempeño, por ejemplo el año 2010 se agregan indicadores tales como :
 - o Porcentaje de No Conformidades y Observaciones cerradas eficazmente a la fecha.
 - o Tasa de Acciones Preventivas versus Acciones Correctivas
 - o Porcentaje de Productos No Conforme cerrados eficazmente a la fecha
 - o Porcentaje de Productos No Conforme detectados posterior a su entrega al cliente.

Procesos:

- Los procesos certificados se encuentran estandarizados a nivel nacional y en todo el país los procesos operan de la misma forma. Todos los entrevistados coinciden en que éste ha sido uno de los principales logros que han tenido en el Control de Gestión.
- Como consecuencia de esto, los clientes pueden obtener claramente información acerca de los servicios prestados por el SAG, los requisitos para cada uno de ellos y la tramitación de los mismos. Esta información transparente y accesible se obtiene por medio de la página Web del Servicio.

Trabajo en equipo, enfoque sistémico:

- La implementación de ISO 9001 ha obligado a los diferentes departamentos del Servicio a trabajar con mayor grado de coordinación entre equipos, ya que los documentos que emanan de cualquiera de las unidades deben ser revisados por las otras antes de que se oficialicen. La visión ISO 9001 obliga a mirar la interacción de los procesos, ya que los procesos en una organización están interrelacionados, esto no ha significado un cambio de la estructura organizacional, sino más bien de las prácticas de trabajo, donde hoy se evalúa las consecuencias que tiene en otra área las definiciones que se hagan en un área determinada.
- Según los entrevistados, actualmente se está percibiendo un cambio cultural entre las diferentes unidades del Servicio, traspasando las prácticas que han dado buenos resultados en una División a las otras, lo que también trae como consecuencia mejora en la productividad, simplificación del trabajo y acelera la tramitación frente al cliente. Ejemplo de esto es que hoy se analiza porque no usar los mismos formularios en exportaciones agrícolas y exportaciones pecuarias (cuando corresponda), lo que haría más fácil el trámite a los clientes.

Planificación y mejoramiento continuo:

- Con la implementación de los Sistemas PMG ha mejorado el control de gestión e indicadores, al nivel que este año el SAG ha desarrollado un ejercicio de planificación estratégica para los próximos 5 años, de acuerdo a un procedimiento definido en el Sistema de Planificación y Control de Gestión. En este ejercicio de planificación estratégica tuvo amplia participación del personal de la institución y otras partes interesadas (encuestas de diagnóstico vía web al personal SAG, entrevistas con principales clientes y otras instituciones públicas, talleres con personal del nivel central, las regiones y representantes de la AFSAG, taller de secretarías, validaciones vía correo electrónico a participaciones de los talleres, taller con principales clientes, otras instituciones públicas y representantes de la AFSAG, y reuniones de validación con directivos SAG).

- Cada año los indicadores son más exigentes. Existe una clara evolución de los indicadores del año 2000 a los del 2010. En un comienzo los indicadores estaban asociados más bien al cumplimiento de las actividades y ahora existen indicadores de proceso, de productos y de resultados.
- Aún falta conectar más aún los objetivos de Calidad del SGC con los objetivos estratégicos del servicio. Actividad que se está evaluando actualmente.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:

- Este es un principio difícil de cumplir cabalmente en un servicio público debido a que no se puede discriminar a ningún proveedor en las licitaciones del Estado. De todas formas el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público, permite trabajar bajo este enfoque, dándole transparencia al proceso de compras e igualdad de oportunidades a los proveedores.

5.1.4.- Relación SGC y definiciones estratégicas

Una forma de verificar si el SGC se encuentra implementado de manera que sea un aporte a la mejora del desempeño del Servicio, es comparar si los procesos certificados se relacionan con los objetivos estratégicos de la institución. En el caso del SAG se tiene lo siguiente:

OBJETIVO ESTRATEGICO	ALCANCE SISTEMA CERTIFICADO
<p>Certificar la condición fito y zoonosanitaria, la inocuidad, la identidad y pureza varietal y otros atributos de productos e insumos de origen vegetal y animal; según corresponda, otorgando el respaldo oficial exigido por los mercados de destino a través de los sistemas de inspección y los programas de certificación de productos silvoagropecuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación fitosanitaria de los productos vegetales de exportación, acotada al programa de origen. - Certificación de exportación de carnes frescas de porcino, bovino, ovino y aves a los mercados de México, Unión Europea y Japón.
<p>Proteger, mantener y mejorar la condición sanitaria de los recursos productivos agrícolas, pecuarios y forestales del país, mediante la prevención de ingreso, la vigilancia, el control, supresión y erradicación de plagas y enfermedades de importancia económica de acuerdo a las prioridades de la política silvoagropecuaria del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección de equipos acompañados de pasajeros/tripulantes y medios de transporte, que ingresan al país por controles fronterizos terrestres, aéreos o marítimos que cuenten con presencia SAG permanente.

Los procesos del negocio certificados apoyan los objetivos estratégicos de la organización.

5.1.5. Vinculación de la información de desempeño que presenta la institución al ciclo presupuestario

Toda la documentación que se entrega al ciclo presupuestario está determinada por el sistema PMG de Planificación y Control de la Gestión. Este define la información de desempeño que se debe entregar al ciclo presupuestario, los plazos y el monitoreo del cumplimiento del presupuesto.

5.1.6. Efecto del análisis y toma de decisiones en los niveles directivos usando información SGC

Efectos en la Institución

Costo/beneficios

Los costos asociados a la implementación de los sistemas PMG e ISO 9001 en el SAG que se pudieron obtener son los que tienen que ver con los costos de contratación de consultorías, capacitación y personal exclusivo para el área de calidad, los detalles son :

Empresa consultora	Descripción	Costo (\$)
1	(Procesos de negocio y PMG) 2005-2006 Análisis del plan de proyecto, Revisión documental operacional, Revisión documental SGC y Talleres de sensibilización y capacitación	26.000.000
2	(Procesos de negocio y PMG) 2007 Producto N°1: Alcance Procesos de los sistemas del PMG (Planificación y control de gestión y Evaluación del desempeño) y Producto N°2: Alcance Procesos del negocio del SAG. Análisis del Plan de Implementación del SGC existente en el SAG, Revisión documental, Auditorías internas de calidad y Apoyo al equipo central.	14.852.800
3	(Procesos de negocio y PMG) 2007 Producto N°3: Capacitación y Difusión para implementación de un sistema de gestión de calidad	3.999.996
2	(Procesos de negocio y PMG) 2008 Auditorias Interna al proceso del PMG y del Negocio	2.233.000

Empresa consultora	Descripción	Costo (\$)
4	(Procesos de PMG: SAU y CAP) 2008 Producto N°1: Diagnóstico, Plan y Revisión Documental, Producto N°2: Implementación del Plan, Producto N°3: Auditorías internas de calidad, Producto N°4: Talleres de Capacitación y Difusión, y Producto N°5 Informe Final y Certificación.	11.967.100
3	(Procesos de negocio y PMG: CYC e HYS) 2009 Consultoría para implementación de un sistema de gestión de calidad en PMG	12.000.000
2	(Procesos del PMG: SIAC) 2010 Producto N°1: Diagnóstico, y Plan de trabajo, Producto N°2: Documentación, Producto N°3: Apoyo en la implementación, Producto N°4: Auditorías internas de calidad, Producto N°5: Talleres (Consultoría en curso)	7.950.480
	Capacitación ISO desde el 2006 a la fecha	54.000.000
	Certificación 2007 a la fecha	24.500.000
	TOTAL	157.503.376

Efectos en los recursos humanos, infraestructura física y tecnológica.

Recursos Humanos:

La implantación de ISO 9001 tuvo como consecuencia definir el perfil de cargo y hacer el diagnóstico para los responsables de algunas actividades, y en algunos casos en particular, finalmente implicó la contratación de personal de mayores competencias, por ejemplo, para el cargo jefe de turno de aquellos controles fronterizos donde hubiera más de tres funcionarios/as, se requiere la presencia de un profesional o ingeniero en ejecución del área silvoagropecuaria.

También significó contratar personal con dedicación exclusiva para algunos equipos de calidad de las Divisiones/Departamentos con el objetivo de mejorar el apoyo a la implementación de ISO 9001 de acuerdo al siguiente detalle:

- 2004 2 encargados de proceso
- 2007 1 encargado de calidad (grado 9)
- 2008 5 encargados de calidad de divisiones y de procesos (grado 9)
- 2009 1 encargado de calidad (grado 9)

Lo mismo sucedió en el personal del sistema de Planificación y Control de Gestión, en especial en las direcciones regionales, ya que en las regiones el personal de planificación debió hacer cargo de otros sistemas PMG como el de Gestión Territorial o el de Enfoque de género, para lo cual un solo Encargado de planificación no era suficiente.

Infraestructura Física y Tecnológica:

La implementación de ISO 9001 tuvo consecuencias en la adquisición y mantención de equipos e infraestructura en los procesos del negocio como una forma de responder adecuadamente al requisito normativo 6.3 Infraestructura. De hecho, actualmente se está trabajando para definir un estándar adecuado para los controles fronterizos no permanentes, ya que debido a esta falta de definición no se ha podido certificar bajo ISO 9001 a estos controles. De la misma manera, actualmente se trabaja para aumentar la dotación de Brigadas Caninas en controles fronterizos.

5.1.7. Fortalezas de la implementación de SGC en el SAG

Una de las características relevantes de la implementación de ISO 9001 en el SAG es el carácter nacional que se le ha dado a la implementación de los sistemas PMG y de los procesos del negocio, por lo tanto en los PMG -pese a que están certificados en el nivel central y en una o dos regiones- el SGC se cumple en todo el país, lo que debido al tamaño de la Institución es una tarea compleja.

La Dirección Nacional considera que la implementación de ISO 9001 ha sido una experiencia positiva para el servicio, por lo que ha comprometido seguir adelante con la implementación de cuatro (4) procesos de negocio: Certificación de Exportaciones Forestales, Fiscalización de Sistema de incentivos para la sustentabilidad agroambiental de los suelos agropecuarios, Certificación de Semillas para la exportación, y Registro y control de Fármacos. Además, continuará con la implementación de la mayoría de los sistemas de PMG como procesos de soporte del SGC.

5.2. Recomendaciones para la mejora en el SAG

El SGC del SAG se encuentra bien definido e implementado. El equipo nacional de Calidad demuestra alto nivel de conocimiento y competencia en materias de ISO 9001 en Servicios Públicos, competencia reconocida por la empresa certificadora.

Los directivos y jefes de centro de responsabilidad demuestran alto grado de conocimiento del SGC y lo ven como ayuda a su gestión.

El sistema de seguimiento de las no conformidades funciona bien y los plazos son cumplidos mayoritariamente por el personal de la organización.

Es destacable que el SGC haya sido implementado a nivel nacional, debido a la extensión geográfica de las instalaciones de Servicio.

El SGC ha sido implementado en coherencia con los objetivos estratégicos del Servicio.

Se recomienda:

- Alinear ambos certificados en uno solo durante el 2011.
- Alinear indicadores del SGC con los indicadores estratégicos del Servicio.
- Sensibilizar al personal sobre los beneficios que trae para el SAG la implementación de ISO 9001 para disminuir la mala impresión del proceso de certificación.

5.3. Implementación de Procesos Transversales y PMG Marco Básico

El Programa de Marco Básico el año 2001 consideró la implementación de 10 sistemas en 4 áreas de gestión. Los sistemas fueron Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), Simplificación de Trámites, Planificación/Control de Gestión, Auditoría Interna, Compromisos de Desconcentración 2000 – 2002 y Compromisos Adicionales, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y Administración Financiero-Contable. En el año 2002 se incorpora una quinta área y el Sistema de Enfoque de Género. En 2003 se eliminó el sistema de Compromisos de Desconcentración 2000-2002 y Compromisos Adicionales, creándose el Sistema de Gestión Territorial en 2004. Ese mismo año se reemplazó el Sistema de Simplificación por el Sistema de Gobierno Electrónico.

La definición de implementar de esta manera presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Uniformar un nivel mínimo de desempeño en todos los servicios públicos respecto de procesos relevantes.
- Preparar a los servicios públicos gradualmente para enfrentar un proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001.
- Si el proceso es bien planificado, se logra una implantación uniforme y una comprensión clara y rápida por parte de los servicios.
- Implementar procesos relevantes que no necesariamente se habrían implementado en un proceso ISO 9001 (por ejemplo: sistema de evaluación de desempeño, Sistema de Auditorías Internas, Sistema de Planificación y Control de Gestión)

Desventajas:

- Si quienes definen los requisitos del SGC no tienen conocimiento y experiencia suficientes en ISO 9001 y sistema de gestión en sector público, el proceso se dificulta.
- La figura de aplicar ISO 9001 a procesos transversales no es de fácil diseño comprensión e implementación.
- Unificar criterios de exigencia respecto de la ISO 9001 de la Red de Expertos.

En el caso SAG los requisitos del PMG avanzado generaron confusión en la implementación del SGC, ya que ellos consideraban que la estrategia correcta era centrarse en los procesos del negocio, que además era donde tenían problemas de satisfacción de sus clientes externos.

Dificultades que se presentaron en implementación SAG:

- En algunas ocasiones los documentos técnicos no llegaron a tiempo a quienes estaban implementando y eso complicó la implementación de los PMG.
- Al comienzo los criterios sobre PMG y certificación ISO 9001 que imponían los analistas y/o Red de Expertos no eran claros (ejemplo, se pedían manuales de calidad para cada Sistema, lo que significaba duplicar o triplicar el trabajo).
- Apoyo de la Red de Expertos ha mejorado en el tiempo. Las diferentes redes de expertos son evaluadas de distinta manera por parte del SAG, por ejemplo:
 - o Red de Expertos Sistema de Planificación y Control de Gestión. En el SAG el contacto fue exclusivamente con el Analista de la DIPRES.
 - o Red de Expertos Capacitación. Muy bien evaluado.
 - o Red de Expertos Sistema de Evaluación de Desempeño. Al comienzo se evalúa deficiente, sin embargo el 2010 han explicado claramente sus criterios y su evaluación es buena.
 - o Red de Expertos Sistema de Higiene, Salud y Ambientes Laborales. Bien evaluado; pero sólo se remiten a contestar solicitudes, si no hay consultas, entonces no hay comunicación con la red.
- Al inicio de la implementación del SGC, por tratarse de un sistema nuevo, se produjo descoordinaciones y discontinuidad en el trabajo realizado por sucesivos consultores que asesoraron al SAG en dicha etapa. Como consecuencia de este fenómeno, se produjo que la consultoría fue más bien discreta, mejorando en el tiempo, a medida que se iban conociendo mejor los requisitos específicos del SGC para el sector público.
- Desde el punto de vista de los certificadores también hay una dificultad de certificar estos sistemas, por ejemplo: El Sistema de Capacitación del PMG define que se debe implementar para ciertos niveles de funcionarios, sin embargo la norma ISO 9001 no hace tal distinción. Por lo tanto estas situaciones presentaron dificultades a las empresas certificadoras para aplicar sus criterios en la auditorías respectivas.

En cuanto a la modalidad de implementación y apoyo de red de expertos se puede comentar:

- Definir Sistemas de gestión básicos para algunos procesos relevantes fue adecuado, ya que eso aseguró una línea base común para todos los servicios y, además, implementó procesos que no se hubieran implementado necesariamente en el contexto de una ISO 9001 de los procesos del negocio.

- Obligar a certificar ISO 9001 a los distintos sistemas PMG hizo más compleja la implementación, dada la falta de experiencia y conocimiento por parte de los diseñadores del sistema y los consultores. Además, para los certificadores también resultó difícil aplicar los criterios ISO a los procesos transversales.
- Implementar primero los procesos transversales en un Servicio como el SAG, donde trabajan muchas personas como temporales en la prestación del servicio, los que no están sujetos a estos procesos, trae como consecuencia que un alto porcentaje de funcionarios quede fuera del SGC.
- Finalmente en el Programa de Marco Avanzado ya no será necesario mantener los sistemas de soporte certificados.

5.4. Recomendaciones para la implementación de ISO 9001 en Servicios Públicos

El esquema seguido por el Marco Básico es beneficioso en cuanto a lograr definir una línea base para todos los servicios.

Sin embargo, no se recomienda certificar ISO 9001 en los procesos de soporte transversales, ya que es una figura compleja, donde se debe introducir artificialmente los conceptos ISO 9001 para poder certificar. Se debe partir de la base de que los procesos transversales son de soporte o estratégicos, y se deben certificar sólo cuando se implementen en conjunto con los procesos de producción de bienes y/o servicios.

Se debe generar una capacidad de consultoría adecuada para la demanda de los servicios públicos. Si consideramos que la demanda de servicios de consultoría es muy alta y la oferta de consultores con experiencia es escasa, se sugiere crear un sistema de calificación de consultores para implementar SGC en Servicios Públicos.

También se sugiere hacer un análisis a nivel del sector público y determinar cuáles necesitan certificar sus procesos ISO 9001, ya que no es aplicable el instrumento a todas las reparticiones públicas.

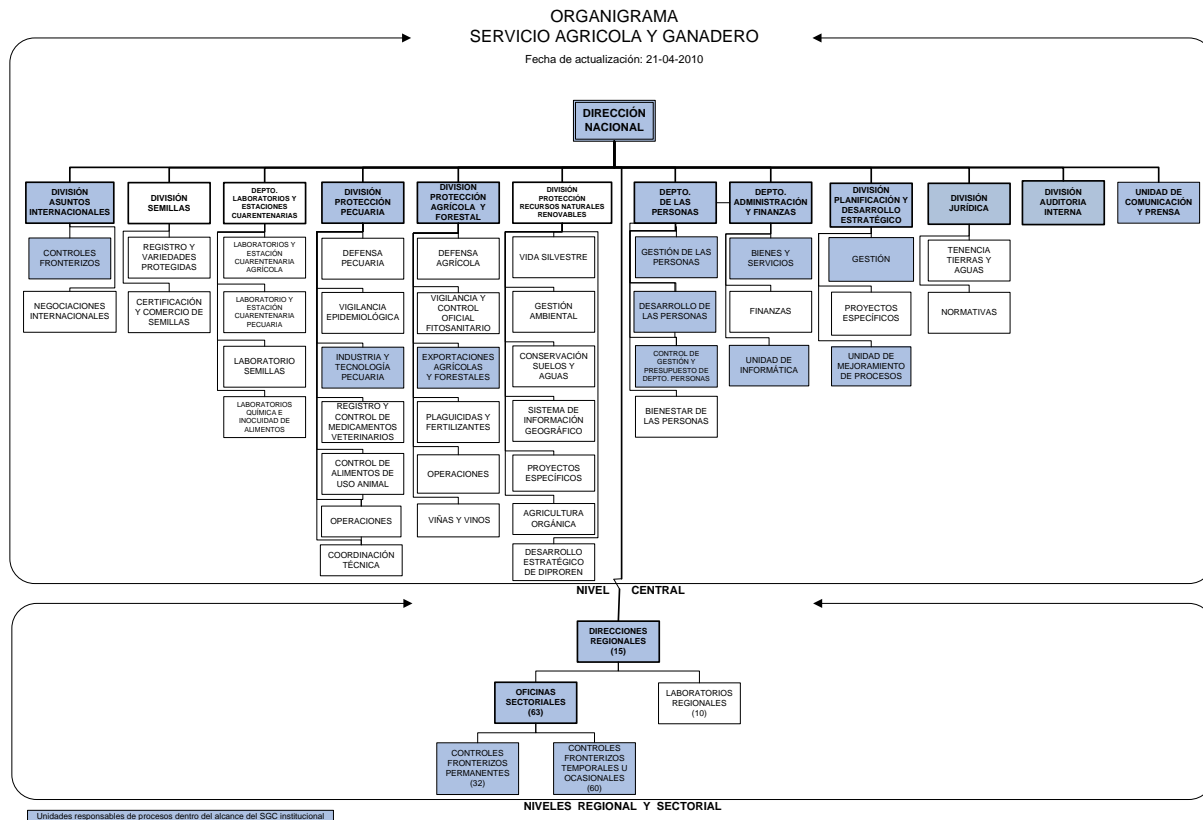
Los conceptos de satisfacción del Cliente junto al manejo de un sistema de no conformidades de ISO 9001 son una poderosa herramienta para el mejoramiento continuo de los servicios públicos, ya que los hace trabajar orientados al cliente.

Las Guías y Manuales de referencia son buenas herramientas de ayuda en la implantación del SGC. Ellas deben estar elaboradas antes de comenzar la implantación en los servicios públicos.

Se sugiere hacer un análisis a nivel del sector público y determinar cuáles instituciones públicas necesitan certificar sus procesos de negocio bajo el estándar ISO 9001, ya que no es aplicable el instrumento a todas las reparticiones públicas.

Los conceptos de satisfacción del cliente junto al manejo de un sistema de no conformidades de ISO 9001 son una poderosa herramienta para el mejoramiento continuo de los servicios públicos, ya que los hace trabajar orientados al cliente.

ANEXO 1: ORGANIGRAMA SAG



ANEXO 2: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	Cargo
Víctor Venegas Venegas	Director Nacional
Loreto Alvarez Gómez	Directora Región Metropolitana
Roberto Rojas Cornejo	Director Región Arica y Parinacota
Alvaro Alegría Matus	Director Región Libertador Bernardo O'Higgins
Oscar Camacho	Jefe Subdepartamento Controles Fronterizos
Mauricio Jarpa Abarca	Jefe Subdepartamento de las Personas
Ramón Paredes Acevedo	Jefe Subdepartamento Control de Gestión
Carlos Toledo Gutiérrez	Jefe División Planificación y Desarrollo Estratégico y Encargado nacional de calidad
Sandra Tramón Cárdenas	Encargada de Procesos
Eduardo Espinoza Guajardo	Encargado de Procesos
Verónica Peñaloza Serrano	Profesional del Subdepartamento de Controles Fronterizos (Ex Encargada de calidad de la División Asuntos Internacionales)
Carmen Villegas Verasay	Encargada del Sistema de Planificación y control de gestión (Ex Encargada regional de Planificación)
Adriana Nordenflycht Nordenflycht	Encargada de Calidad Región Metropolitana
Gladys Caviedes Cabezas	Encargada de Calidad Región Libertador Bernardo O'Higgins
Fabiola Barredo Herrera	Jefa Unidad Gestión de contratos (Ex implementadora Compras SAG)
Heidi Berner	Ex Jefa de División de Control de Gestión
Margarita Meneses Herrera	Servicio Civil
Marcela Montero	Servicio Civil
Elisa Carvajal	Servicio Civil
Cristian Venegas Díaz	Analista DIPRES
Ximena Estay Palma	Analista DIPRES
Matilde Matus Bloch	Auditora SGS
José María Mantilla Suárez	Consultor empresa ORF
Hernán Cancino Tapia	Consultor empresa QEC
Víctor Venegas Venegas	Director Nacional
Loreto Alvarez Gómez	Directora Región Metropolitana
Roberto Rojas Cornejo	Director Región Arica y Parinacota
Alvaro Alegría Matus	Director Región Libertador Bernardo O'Higgins
Grisel Monje Vildósola	Jefe División Protección Agrícola y Forestal
Héctor escobar C	Jefe División Protección Pecuaria
Oscar Camacho	Jefe Departamento Controles Fronterizos

Nombre	Cargo
Mauricio Jarpa	Jefe Departamento de las Personas
Ramón Paredes	Jefe departamento Planificación y Control de Gestión
Carlos Toledo Gutiérrez	Jefe Dirección Planificación y Desarrollo Estratégico
Sandra Tramón C.	Dirección Planificación y Desarrollo Estratégico
Verónica Peñaloza	Encargada de Calidad Controles Fronterizos
Adriana Nordenflycht	Encargada de Calidad Dirección RM
	Encargada de Calidad Dirección Región Libertador Bernardo O'Higgins
	Ex implementadora Compras SAG
Heidi Berner	Ex Jefe de División de Control de Gestión
Margarita Meneses Herrera	Servicio Civil
Marcela Montero	Servicio Civil
Elisa Carvajal	Servicio Civil
Cristian Venegas Díaz	Analista DIPRES
Ximena Estay Palma	Analista DIPRES
Matilde Matus Bloch	Auditora SGS
José María Mantilla	Consultor empresa ORF
Hernán Cancino	Consultor empresa QEC

Objetivo	Preguntas / Observaciones
13	¿Cómo se usa la información del SGC en la toma de decisiones? (ejemplos)

