



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ASOCIADOS A LA
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DEL SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO
MAYOR, DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS Y BAJO LOS REQUISITOS DE
LA NORMA ISO 9001: 2008

Alumna: Quinteros Figueroa, Teresa de Jesús

Profesor Guía: Salinas López, Alejandro

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Ciencias Administrativas

Tesis para optar al Título de Administrador Público

Santiago, 2013

Dedicatoria

A mi familia, esposo e hija. Ellos fueron el soporte emocional y físico, para poder terminar esta gran aventura.

A mi hija especialmente, quien aprendió junto a mi durante este proceso, el valor del método y la perseverancia en el estudio, lo que le ha permitido ser la estudiante brillante que es ahora.

A mi padre, dónde quiera que esté, sin su ejemplo de vida jamás hubiera pensado siquiera en volver a estudiar y que siempre, en cualquier momento de la vida, es posible cumplir los sueños.

Agradecimientos

A todos quienes han hecho posible llegar a puerto con esta aventura.

A mi familia, por las horas robadas.

A mis compañeros de universidad, por haber conformado un grupo humano excepcional, más allá del estudio y de los grupos de trabajo.

A los profesores, que llenaron de conocimiento y experiencias a esta mente ávida de aprender.

INDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	9
1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.	12
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Delimitación del problema	13
1.3 Pregunta de investigación	14
2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
3 JUSTIFICACIÓN	18
4 OBJETIVOS.....	22
4.1 Objetivo general.....	22
4.2 Objetivos Específicos	22
5 MARCO TEÓRICO.....	23
5.1 Antecedentes de SENAMA	23
5.1.1 Evolución Histórica	23
5.1.2 Estructura Organizacional	24
5.1.3 Definiciones Estratégicas	28
5.1.3.1 Misión	28
5.1.3.2 Visión.....	28
5.1.3.3 Objetivos Estratégicos.....	28
5.1.4 Política de calidad	29
5.1.5 Líneas de trabajo.....	29

5.2 Proceso de Modernización de la Gestión Pública en Chile	32
5.2.1 Sistema de Compras Públicas	35
5.2.2 Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública	37
5.2.3 Acceso a la Información Pública.....	40
5.3 La Calidad	444
5.3.1 Evolución del Concepto “Calidad”	444
5.3.2 Expertos en Calidad	48
5.3.3 Modelos de Gestión de Calidad	511
5.3.3.1 <i>El ciclo de mejora PDCA</i>	522
5.3.3.2 <i>El Modelo Baldrige</i>	53
5.3.3.3 <i>El modelo europeo de excelencia EFQM</i>	55
5.3.3.3.1 <i>El esquema lógico REDER</i>	55
5.3.3.3.2 <i>Descripción de los agentes facilitadores</i>	56
5.3.3.3.3 <i>Criterios del Modelo EFQM de Excelencia</i>	58
5.3.4 Sistema de Gestión de la Calidad	60
5.3.4.1 <i>Principios de Gestión de la Calidad</i>	62
5.3.5 Enfoque basado en procesos	63
5.3.6 La Mejora Continua	66
5.3.7 Calidad en la Gestión de Abastecimiento.....	68
5.4 Etapas para el Levantamiento de los Procesos	71
5.4.1 Etapa 1: Formación del equipo y planificación del trabajo.....	71
5.4.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades	71
5.4.3 Etapa 3: Identificación de los procesos	72
5.5 Clasificación de los Procesos	73

5.5.1	Procesos estratégicos o de gestión	73
5.5.2	Procesos claves u operativos	74
5.5.3	Procesos de apoyo o soporte	74
5.6	Mejoramiento de los procesos	74
5.6.1	Manejo de los procesos de la organización.....	76
5.6.2	Representación gráfica del proceso	76
5.6.2.1	<i>Tipos de diagramas de flujo</i>	77
5.6.3	Modernización del proceso.....	78
5.6.4	Principios de la Modernización	79
5.6.5	Creación de valor	81
6	MARCO METODOLÓGICO.....	83
6.1	Tipo de Investigación	83
6.2	Diseño de la Investigación.....	84
6.3	Enfoque Metodológico.....	84
6.4	Técnicas de Recopilación de Información.....	85
6.4.1	Aplicación de Cuestionarios	85
6.4.2	Entrevista en Profundidad	86
6.4.3	Recopilación Documental.....	88
6.4.4	Observación	90
6.5	Delimitación del Campo de Estudio	90
6.5.1	Población objetivo	90
6.5.2	Unidad de estudio.....	90

6.5.3 Elección de la muestra	90
7 DESARROLLO	92
7.1 Diagnóstico del proceso de compras públicas	92
7.1.1 Identificación de los procesos más relevantes	92
7.1.1.1 <i>Etapa de Planificación de Compras Públicas</i>	92
7.1.1.2 <i>Etapa de Ejecución del Procedimiento de Compras Públicas</i>	92
7.1.1.2.1 <i>Convenio Marco</i>	93
7.1.1.2.2 <i>Licitación Pública</i>	93
7.1.1.2.3 <i>Licitación Privada</i>	96
7.1.1.2.4 <i>Trato o Contratación Directa</i>	97
7.1.2 Levantamiento de procesos	98
7.1.2.1 <i>Enfoque de Gestión por Procesos</i>	99
7.1.2.2 <i>Mapa General Procesos Gestión de Abastecimiento SENAMA</i>	99
7.1.2.3 <i>Diagramas de flujo procesos de la gestión de abastecimiento</i>	101
7.1.3 Actividades, vinculaciones e interacciones de los Procesos	108
7.1.3.1 <i>Descripción actividades licitación pública ≤1 a 100 UTM</i>	109
7.1.3.2 <i>Descripción actividades licitación pública >a 100 UTM</i>	111
7.1.3.3 <i>Compras por Convenio Marco</i>	114
7.1.3.4 <i>Pago a Proveedores</i>	115
7.1.4 Análisis para la modernización y mejoramiento de procesos	116
7.1.4.1 <i>Herramientas propuestas por Harrington (1998) seleccionadas</i>	117
7.1.4.2 <i>Matriz de análisis</i>	117
7.2 Diagnóstico y análisis brecha según requisitos de Norma ISO 9001:2008	133
7.2.1 Percepción de los actores relevantes del proceso	133
7.2.1.1 <i>Tabulación de los Datos</i>	134
7.2.2 Diagnóstico cumplimiento requisitos Norma ISO y análisis de brechas ...	145

7.2.2.1	<i>Matriz de análisis comparativo de requisitos Norma ISO</i>	147
7.2.2.2	<i>Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los requisitos ISO 9001</i> ...	170
7.2.2.3	<i>Comentarios del Diagnóstico bajo los requisitos ISO 9001:2008</i>	172
7.2.3	Análisis de los resultados del diagnóstico	173
7.2.3.1	<i>Observaciones al resultado desde la percepción de los usuarios</i>	173
7.2.3.2	<i>Observaciones al resultado según evidencia</i>	175
7.2.3.3	<i>Análisis grado cumplimiento, según cláusula en ambos diagnósticos</i> ...	176
7.3	Propuesta de trabajo para la implementación del SGC	179
7.3.1	Resumen general de las actividades a realizar	179
7.3.2	Recomendaciones para la mejora de los procesos de abastecimiento	182
7.3.3	Plan de Trabajo	183
7.3.3.1	<i>Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del trabajo</i>	184
7.3.3.2	<i>Etapa 2: Identificación de usuarios de procesos y sus necesidades</i>	187
7.3.3.3	Etapa 3: Identificación Procesos asociados a Gestión Abastecimiento..	190
7.3.3.3.1	<i>Fases para implementación Sistema de Gestión de Calidad</i>	192
7.3.3.3.2	<i>Carta Gantt para implementación Sistema de Gestión de Calidad</i> ...	199
8	CONCLUSIONES	202
9	BIBLIOGRAFÍA	206

INTRODUCCIÓN

En el año 1998, con la entrada en vigencia de la ley N° 19.553 se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, para lo cual, la Dirección de Prepuestos del Ministerio de Hacienda define, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación para establecer su cumplimiento, asociando un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

El PMG se enmarca en un conjunto de áreas comunes para todas las Instituciones del Sector Público, denominado Programa Marco. Este incluye Sistemas de Gestión en las áreas de: Recursos Humanos, Calidad de Atención de Usuarios, Planificación/Control de Gestión, Territorial, Administración Financiera y Enfoque de Género. El Programa Marco comprende etapas de desarrollo de los sistemas de gestión, definiendo requisitos técnicos, de acuerdo a lo tipificado en términos de contenidos y exigencias.

De acuerdo a los Requisitos Técnicos y Medios de Verificación del PMG, los Servicios Públicos deben implementar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), bajo Norma ISO 9001, es por esta razón que el SENAMA, en el año 2009, compromete la implementación del SGC en los Sistemas de Planificación/Control de Gestión y Capacitación y en el año 2010 en los Sistemas de Higiene - Seguridad y Auditoria Interna.

A partir del año 2011, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) decide disminuir la cantidad de sistemas de gestión que forman parte del PMG a 6, dando prioridad a la medición de resultados a través de indicadores de desempeño. Desde esta nueva lógica, la continuidad del Sistema de Gestión de la Calidad es voluntaria y, por tanto, no hay aporte de recursos por parte de este organismo, para su implementación. Pese a lo anterior, SENAMA esperaba incluir dentro del alcance

del Sistema de Gestión de la Calidad el Sistema de Compras y Contratación Pública.

Para implementar los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, se requiere identificar los procesos relevantes de la gestión de abastecimiento, así como la brecha existente para la incorporación de estos procesos al Sistema de Gestión de la Calidad ya implantado y la mejora continua.

Lo anterior, se espera obtener, a través de la recopilación de información disponible en el Servicio, así como de aquella que pueda ser entregada por los propios funcionarios que participan de los procesos. También, se considera relevante para el estudio, poder indagar en la percepción que las unidades demandantes tienen de la gestión de abastecimiento, a través de los antecedentes que puedan proporcionar algunos informantes calificados. Por tanto, la información se obtendrá principalmente, a través de entrevistas abiertas, observación directa, revisión y recopilación de información documentada.

Por último, una vez realizado un análisis de la información recopilada, sería relevante poder hacer algunas proposiciones que orienten la toma de decisiones tendientes a optimizar la gestión de la Unidad y mejorar las condiciones de trabajo de sus integrantes.

Actualmente en el SENAMA, el desarrollo de las funciones asociadas a la Gestión de Abastecimiento, se realiza sobre la base de lo establecido en la Ley 19.886 y las prácticas de los funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos y/o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades. Si bien existe un manual de procedimientos de adquisiciones que data del año 2007, éste no describe la totalidad de actividades, plazos y responsabilidades, el cual no ha sido utilizado ni actualizado desde su aprobación. Dado lo anterior, resulta relevante para una buena gestión de abastecimiento

contar con un adecuado diseño de los procesos y con procedimientos que faciliten y unifiquen los criterios que se apliquen en la práctica.

Por tanto, este proyecto, luego de realizado el diagnóstico, levantamiento y análisis de los procesos, pretende generar un propuesta de trabajo que se pondrá a disposición de SENAMA, para la toma de decisiones, respecto de la incorporación de la gestión de abastecimiento al SGC, centrándose ésta, en la formación y capacitación de los funcionarios que participan o están vinculados a estos procesos y en las actividades a realizar durante la implementación del sistema de gestión, además de los tiempos involucrados.

1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Según indagaciones preliminares y la propia experiencia, existen algunas deficiencias en los procesos internos del Servicio Nacional del Adulto Mayor, en adelante SENAMA, que de alguna manera impactan en forma negativa la gestión de abastecimiento o la percepción que se tiene del trabajo que desarrolla esta Unidad, como por ejemplo errores continuos en los procesos de licitación, falta de capacidad de gestión con los proveedores, sobrecarga de trabajo y desigual asignación de funciones, bajo nivel de motivación e incentivos, reiteración de los procesos, falta de compromiso de los usuarios por respetar las reglas, entre otras.

Lo anterior, evidencia una falla en el diseño de los procesos, una falta de claridad de los procedimientos y una desmotivación en el desempeño de las funciones, lo que tiene como efecto que la secuencia de las actividades y los flujos de información no sean acordes con los resultados que se quieren obtener.

Un ejemplo de ello es que, la forma en que se “hacen las cosas”, corresponde a lo que cada integrante de la Unidad de Adquisiciones ha aportado desde su propia visión y experticia, por lo tanto, existe ahí una acumulación de conocimientos y experiencias que a la fecha no ha sido estudiada, formalizada y/o sistematizada.

Efectivamente, SENAMA, hasta el año 2009, no tenía una política institucional clara en materia de desarrollo organizacional, aunque existen algunos antecedentes de estudios realizados en relación con este ámbito de la gestión. El primero de ellos se realizó transcurrido dos años de la creación del Servicio con el objetivo de diseñar y optimizar mecanismos internos de gestión organizacional y, el segundo, realizado en el año 2008 en una etapa de consolidación y crecimiento,

que abordó el área de recursos humanos, específicamente sobre descripción de cargos.

Ninguno de los dos estudios ha tenido impacto en la gestión de la Unidad de Adquisiciones, ya que sus resultados no se han aplicado en el diseño y gestión de los procesos de esta unidad funcional y, desde el punto de vista del recurso humano, el segundo estudio, no ha tenido un seguimiento, ni tampoco le ha seguido la elaboración de un plan de desarrollo de este importante recurso institucional, en términos de descripción de cargos, identificación y formación de competencias laborales, promoción y capacitación, entre otros aspectos. En suma, no se ha realizado la debida sistematización de la información disponible, con miras a provocar un mejoramiento de la capacidad de gestión institucional, porque todo mejoramiento organizacional pasa por el desarrollo de las personas que integran dicha organización.

No obstante lo anterior, durante los últimos años (2011-2012), se han desplegado importantes esfuerzos en orden a implementar diversas iniciativas para el mejoramiento de los procesos internos, especialmente en el área de desarrollo de las personas y finanzas.

1.2 Delimitación del problema

El problema en estudio se sitúa en la Unidad de Adquisiciones, que forma parte de la estructura funcional en donde se lleva a cabo la Gestión de Abastecimiento del Servicio. No obstante lo anterior, el problema se replica en forma transversal en toda la institución, puesto que, de la buena gestión de esta unidad depende, en gran medida, el cumplimiento de los objetivos institucionales y programáticos y, viceversa. Cabe señalar que la Unidad de Adquisiciones tiene la misión de suministrar todos los bienes y servicios que cada una de sus estructuras funcionales requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades y para el

cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, tanto en el nivel local, regional como nacional.

La Unidad de Adquisiciones está integrada por 3 funcionarios, (menor dotación que en años anteriores), quienes realizan la gestión de abastecimiento del servicio, en los diferentes procesos que esta conlleva. De estos 3 funcionarios, uno es un profesional del área de administración y, los dos restantes son egresados de la carrera de Administración pública, asignados a funciones administrativas, pero que, en la práctica, realizan funciones como cualquier otro profesional.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el diagnóstico, bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, del estado actual de funcionamiento de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento del SENAMA y que acciones se pueden realizar para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en estos procesos?

2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Servicio Nacional del Adulto Mayor, fue incorporado al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en el año 2004, en las 5 áreas de mejoramiento establecidas por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), con sus sistemas asociados.

En el año 2008 SENAMA alcanzó las etapas superiores de los sistemas de Planificación/Control de Gestión y de Capacitación, pasando con ello al Programa Marco Avanzado, que “se refiere al conjunto de áreas, sistemas y etapas de desarrollo que incorporan los objetivos del Programa Marco Básico y las Exigencias de la Norma ISO 9001:2008, en orden a certificar cada uno de los sistemas del PMG”.

De esta forma comprometió, para el año 2009, el desarrollo de la primera etapa de estos sistemas, con el objeto de transitar hacia un modelo de certificación externa, bajo los requisitos de la Norma ISO 9001¹. Estas etapas fueron cumplidas a cabalidad durante la gestión 2009 pasando, por tanto, a una segunda etapa que considera su certificación según norma ISO 9001:2008, proceso en el que, organismos certificadores acreditados, realizan una revisión de los procesos involucrados en cada sistema y establecen los requisitos mínimos que deben ser cumplidos para disponer de un sistema de gestión de la calidad (SGC), que propicie el mejoramiento continuo².

Como resultado del trabajo desarrollado durante el año 2009 en los sistemas de Planificación/Control de Gestión y de Capacitación, SENAMA ha establecido su política y sus objetivos de calidad, procedimientos obligatorios, según requisitos Norma ISO 9001:2008, procedimiento para la selección y evaluación de

¹ Dirección de Presupuesto, 2009. Programa de Mejoramiento de la gestión 2010: Documento Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa Marco Avanzado, página 9. (Disponible en www.dipres.cl. Consultado en Enero de 2010).

² IDEM

proveedores, procedimiento para medir la satisfacción de los clientes, procedimiento para efectuar el respaldo computacional de los equipos críticos del SENAMA, entre otros. Asimismo, creó dentro de su estructura de trabajo, la Unidad de la Calidad, con el objeto de implementar, difundir y promover una cultura de calidad en la institución, mediante actividades de control, verificación y evaluación permanentes para el mejoramiento continuo de los procesos insertos en el Sistema de Gestión de Calidad. En la actualidad, esta unidad ha pasado a formar parte de la Unidad de Control de Gestión y Calidad, como Subunidad de la misma.

Asimismo, estableció los criterios necesarios para la incorporación de nuevos procesos al alcance del SGC, asegurando su eficacia, de acuerdo a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 y de la normativa aplicable a los Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Durante el año 2010, entraron en la primera etapa de desarrollo del Programa Marco Avanzado otros 2 (dos) Sistemas: “Auditoria Interna” e “Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo”. Por otra parte, durante el año 2011, se esperaba incluir dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad el Sistema de Compras y Contratación Pública, en cumplimiento de los requisitos del PMG.

Ello requería identificar los procesos relevantes de la gestión de abastecimiento, las vinculaciones relevantes entre los sistemas, los documentos, instrumentos de control y los registros, que permitieran establecer un marco común con la política de la calidad institucional, establecida en etapas anteriores, así como la brecha existente para la incorporación de la Gestión de Abastecimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, ya implantado y, el mejoramiento continuo de sus procesos.

A partir del año 2011, los Programas de Mejoramiento de Gestión se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión, mejorando las prácticas en áreas estratégicas³.

De esta forma, considerando que se observan sistemas de gestión ya instalados en los servicios públicos y las recomendaciones de la Evaluación de Impacto del PMG, la DIPRES ha disminuido a 6 (seis) el número de sistemas de gestión que forman parte de este programa, dándose prioridad a la medición de resultados a través de indicadores de desempeño⁴.

Desde esta nueva lógica, la continuación o incorporación al Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001) es voluntaria y, por tanto, no hay aporte de recursos por parte de la DIPRES para su implementación.

No obstante lo anterior, constituye una prioridad para SENAMA, incorporar al Sistema de Gestión de la Calidad, tanto los procesos relacionados con la gestión de Recursos Humanos, como los de la gestión de abastecimiento, a partir del año 2011 y en ese orden. Dado lo anterior, resulta relevante para este objetivo, diagnosticar, en específico, la gestión de la Unidad de Adquisiciones, además de reunir y compilar la información disponible.

³ Dirección de Presupuesto, 2011: "Sistemas de Gestión" (Disponible en <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15533.html>). Consultado el 03 de Enero de 2012, 00:20 hrs).

⁴ IDEM

3 JUSTIFICACIÓN

El proceso de modernización de la gestión pública en Chile, iniciado en la década de los 90, estableció como uno de sus ejes principales “cambios en los paradigmas de la gestión pública”, impulsando la reforma en los ámbitos estratégicos de la gestión de las instituciones. A partir de este proceso se generaron e implementaron iniciativas tales como la Ley 19.886 (compras públicas) y la Ley 19.553 (incentivos por desempeño individual e institucional ligado al Programa de mejoramiento de la gestión, PMG).

El programa de mejoramiento de la gestión, si bien, ha propiciado el mejoramiento de los sistemas adscritos y, SENAMA en lo particular, ha tenido logros importantes en cuanto a la calidad de los servicios de soporte que otorga, en el caso de la Unidad de Adquisiciones no han constituido una acumulación de conocimiento e información que se haya sistematizado y que haya sido establecida en un manual de procedimientos documentados, formalizados y controlados, tal como lo señala la Norma ISO. Esto quiere decir que las metas propuestas y cumplidas no siempre han sido incorporadas a la gestión de abastecimiento, de manera tal que los procesos sean estandarizados. La contingencia del día a día de la administración pública, no siempre permite incorporar estas mejoras.

En esta misma línea, a partir del año 2004, SENAMA comienza a aplicar los nuevos conceptos asociados a las compras públicas, para su procesos de contratación de bienes y servicios, utilizando para ello el sistema proporcionado por la Dirección de Compras y Contratación Pública (DCCP), a través del sitio Web www.chilecompra.cl (hoy www.mercadopublico.cl).

Este nuevo marco normativo ha tenido como consecuencia en los servicios públicos, una readecuación de los procesos y procedimientos internos, así como la

provisión de recursos tecnológicos y humanos adecuados para esta nueva forma de gestión.

En términos funcionales, inicialmente, no quedó establecida una unidad o un funcionario específico para realizar este trabajo, sino que, cada persona del Departamento de Administración y Finanzas fue realizando los procesos, en la medida en que estos fueron necesarios.

Lo anterior ha implicado un alto grado de improvisación en la forma de “hacer las cosas” y la aplicación de criterios individuales para el desarrollo de las actividades, no obstante que con el correr de los años, se ha mejorado sustancialmente, tanto en el conocimiento de la Ley de Compras, como en la operación del sistema.

Hacia fines del 2004 e inicios del 2005, a través del Programa Intervenciones Innovadoras para el Adulto Mayor, financiado con un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se comenzó a proveer del recurso humano al cual se le asignó la función específica de abastecimiento y la operación del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública que, en los hechos, se constituyó en una Unidad de Adquisiciones, para responder de la mejor forma posible a los nuevos desafíos institucionales que la ejecución del programa trajo consigo. Luego, formalmente, paso a ser parte de su estructura funcional.

Esta unidad tiene como responsabilidad llevar a cabo los procesos de provisión de todos los bienes y servicios que cada una de sus estructuras funcionales requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, tanto en el nivel regional como nacional.

Según Harrington (1998)⁵, algunos de los problemas que tienen las organizaciones respecto de sus procesos, son que éstos “se desarrollan

⁵ Harrington, H. James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia 1998, Página 18.

rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y, luego de ello, se descuidan o ignoran”, razón por la cual no se actualizan, así como también, el desarrollo de burocracia excesiva, que luego se convierten más en la regla que la excepción (Harrington (1998)⁶.

El SENAMA y su Unidad de Adquisiciones, no está ajeno a estas y otras problemáticas. Conocerlas y enfrentarlas debiera ser, por tanto, un desafío institucional permanente. Ahí radica la importancia de contar con un sistema que de señales sobre el desempeño de la Unidad, que permita ir corrigiendo las fallas que se producen en los procesos y mejorar su eficiencia y eficacia.

En este contexto y para el logro de una buena gestión, es relevante realizar un análisis de la situación actual de la Unidad, con el objeto de conocer en detalle las actividades que se realizan y detectar las deficiencias, tanto en los procesos, los procedimientos, registros, manuales y otros instrumentos, de que se dispone para enfrentar el desafío que ello implica.

El análisis debe abarcar también otros aspectos de la gestión, ya que no basta contar con procesos y procedimientos adecuados, sino también, con el debido soporte informático y tecnológico, una adecuada descripción de cargos y asignación de funciones y tareas en base a competencias laborales identificadas, canales de comunicación y de información adecuados y una fluida relación y coordinación con los usuarios, quienes deben formar parte del ciclo de la compra.

Asimismo, la función de abastecimiento, forma parte de las etapas de la cadena de valor de la organización, que permite la transformación de las materias primas o insumos en bienes o servicios, para satisfacer la demanda de los usuarios⁷. De esta manera, es relevante para una buena gestión de abastecimiento, contar con

⁶ Harrington, H. James: OP-CIT, 1998, Página 9.

⁷ Sistema de Compras y Contrataciones Públicas, Guía Práctica N° 2, Proceso de Abastecimiento, Página 2.

un adecuado diseño de los procesos y con procedimientos que faciliten y unifiquen los criterios que se apliquen en la práctica. Para ello es necesario identificar los procesos más relevantes, realizar un levantamiento de los mismos para conocerlos en detalle, documentarlos, describir la vinculación e interacción con otros sistemas dentro de la institución y analizar la pertinencia de las actividades asociadas a los mismos.

Por otra parte, la Norma ISO 9001:2008, proporciona un marco normativo y orientador, basado en un enfoque de procesos, para el control y la mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad. En este sentido, es importante conocer la brecha de la gestión de abastecimiento en función del cumplimiento de los requisitos para la certificación establecidos en dicha norma, especialmente para entregar a nuestros usuarios (internos y externos) un producto o servicio de calidad, orientado a la satisfacción de sus expectativas, a través del cumplimiento de sus requisitos.

Asimismo, es relevante también, conocer la brecha desde el punto de vista de las personas que participan en los procesos, ya sea en su calidad de usuarios, autorizadores, operadores y funcionarios de los sistemas vinculados. Desde esta óptica se podrá obtener una visión cuantitativa de la brecha y de los ámbitos que son prioritarios de mejorar, para cada uno de ellos.

Por otra parte, las exigencias de una sociedad en constante cambio, en un contexto de globalización y acceso universal a las nuevas tecnologías de información, hacen importante que cada proceso de la cadena de valor de un producto o servicio esté orientado al cumplimiento de las expectativas de usuario, proporcionándole un valor agregado a los mismos, a través de la mejora continua de los procesos.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para conocer el estado actual de funcionamiento de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento del SENAMA y proponer un plan de trabajo para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en estos procesos.

4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los procesos más relevantes inherentes a la gestión de abastecimiento de SENAMA.
- b) Realizar un levantamiento de los procesos más relevantes, actividades y flujos inherentes a la gestión de abastecimiento de SENAMA.
- c) Describir las vinculaciones e interacciones de la Unidad de Adquisiciones con y entre las diferentes áreas de trabajos y/o sistemas.
- d) Conocer la brecha de la gestión de abastecimiento, en función de los requisitos para la certificación bajo Norma ISO 9001: 2008 y de la percepción de los usuarios y/o actores relevantes del proceso de Abastecimiento.
- e) Proponer un plan de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo Norma ISO 9001:2008 en los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 *Antecedentes del SENAMA*

5.1.1 Evolución Histórica

El Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA, es un servicio público creado por medio de la promulgación de la Ley N° 19.828, el 17 de Septiembre de 2002. Comenzó sus funciones en enero de 2003.

SENAMA se crea como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, bajo a la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, desde su creación hasta el año 2010. En la actualidad, el Servicio depende del Ministerio de Desarrollo Social, creado por Ley N° 20.530⁸ que modifica, entre otros cuerpos legales, la Ley 19.828, traspasando la supervigilancia del Servicio a dicho Ministerio.

La Ley N° 19.828 define como adulto mayor a toda persona que ha cumplido los 60 años, sin diferencia entre hombres y mujeres. La principal tarea, que compromete a todo el equipo SENAMA, es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país⁹, a través de la formulación y desarrollo de políticas públicas y ejecución de planes y programas orientados a garantizar y promover el ejercicio de sus derechos, su integración a la sociedad y el establecimiento de un sistema de protección social.

En enero de 1995, siendo Presidente de la República D. Eduardo Frei Ruiz-Tagle, fue creada la Comisión Nacional para el Adulto Mayor, órgano asesor del

⁸ Biblioteca Virtual del Congreso Nacional, Ley N° 20.530, que crea el Ministerio de Desarrollo Social y modifica cuerpos legales que indica, promulgada el 6 de Octubre de 2011 y publicada el 13 de Octubre de 2011.

⁹ Servicio Nacional del Adulto Mayor 2011: "Quiénes Somos" (disponible en <http://www.SENAMA.cl/QuiénesSomos.html>, consultado el 24/07/11, 23:14 hrs.).

Presidente en la formulación de las políticas, planes y programas para el adulto mayor.

La Comisión estuvo presidida por la señora Marta Larraechea de Frei e integrada por 38 personas pertenecientes a diversos ámbitos públicos y privados de la sociedad, tales como parlamentarios, representantes de organismos públicos, académicos y miembros de organizaciones sociales y gremiales. El trabajo realizado por dicha Comisión dio paso a la creación del Comité Nacional para el Adulto Mayor, el cual fue el encargado de coordinar y articular la Política Nacional para el Adulto Mayor.

En julio de 2002 el Congreso Nacional aprueba el Proyecto de Ley de Creación del Servicio Nacional del Adulto Mayor, cuya Ley N° 19.828 es promulgada el 17 de septiembre de 2002. En enero de 2003, SENAMA inicia sus funciones.

Desde el 2003 a la fecha han ocupado el cargo de Director(a) Nacional las siguientes personas:

- Manuel Pereira López: 2003-2006
- Paula Forttes Valdivia: 2006-2010
- Rosa Kornfeld Matte: 2010 a la fecha

5.1.2 Estructura Organizacional

En el año 2005, SENAMA estaba estructurado en un nivel central y un nivel regional, contando con una dotación de 60 personas, 16 de las cuales se desempeñaban en regiones, incluyendo la Metropolitana, con una doble dependencia del Servicio y del Comité Regional del Adulto Mayor. Hoy, esta estructura se ha modificado en función de los nuevos desafíos que ha emprendido este Servicio para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

De esta forma, la dotación actual es de 174 funcionarios(as), de los cuales, 74 se desempeñan en SENAMA Central y 100 en las Coordinaciones Regionales, desde Arica a Magallanes¹⁰.

El nivel central está conformado por las siguientes divisiones y unidades:

- Staf Asesor de la Dirección Nacional, de la cual dependen las siguientes unidades:
 - Gabinete Dirección
 - Unidad de Estudios,
 - Unidad de Control de Gestión y Calidad
 - Unidad de Asuntos Institucionales y Comunicaciones
 - Unidad Jurídica
 - Unidad de Auditoria Interna

- División de Gestión y Operación Territorial, de la cual dependen las siguientes unidades y programas:
 - Unidad de Coordinación Territorial
 - Unidad de Gestión de Programas
 - Programa de Formación Continua de Dirigentes Mayores
 - Programa Vínculos
 - Programa Voluntariado Asesores Seniors
 - Programa de Turismo Social para personas mayores
 - Programa contra el maltrato y abuso a las Personas Mayores
 - Coordinaciones Regionales

- División de Planificación y Desarrollo, de la cual dependen las siguientes unidades y programas:
 - Unidad de Planificación de Programas

¹⁰ Unidad de Gestión de Personas 2012: "Informe Dotación de Personal Servicio Nacional del Adulto Mayor 2011", 11 de Abril de 2012.

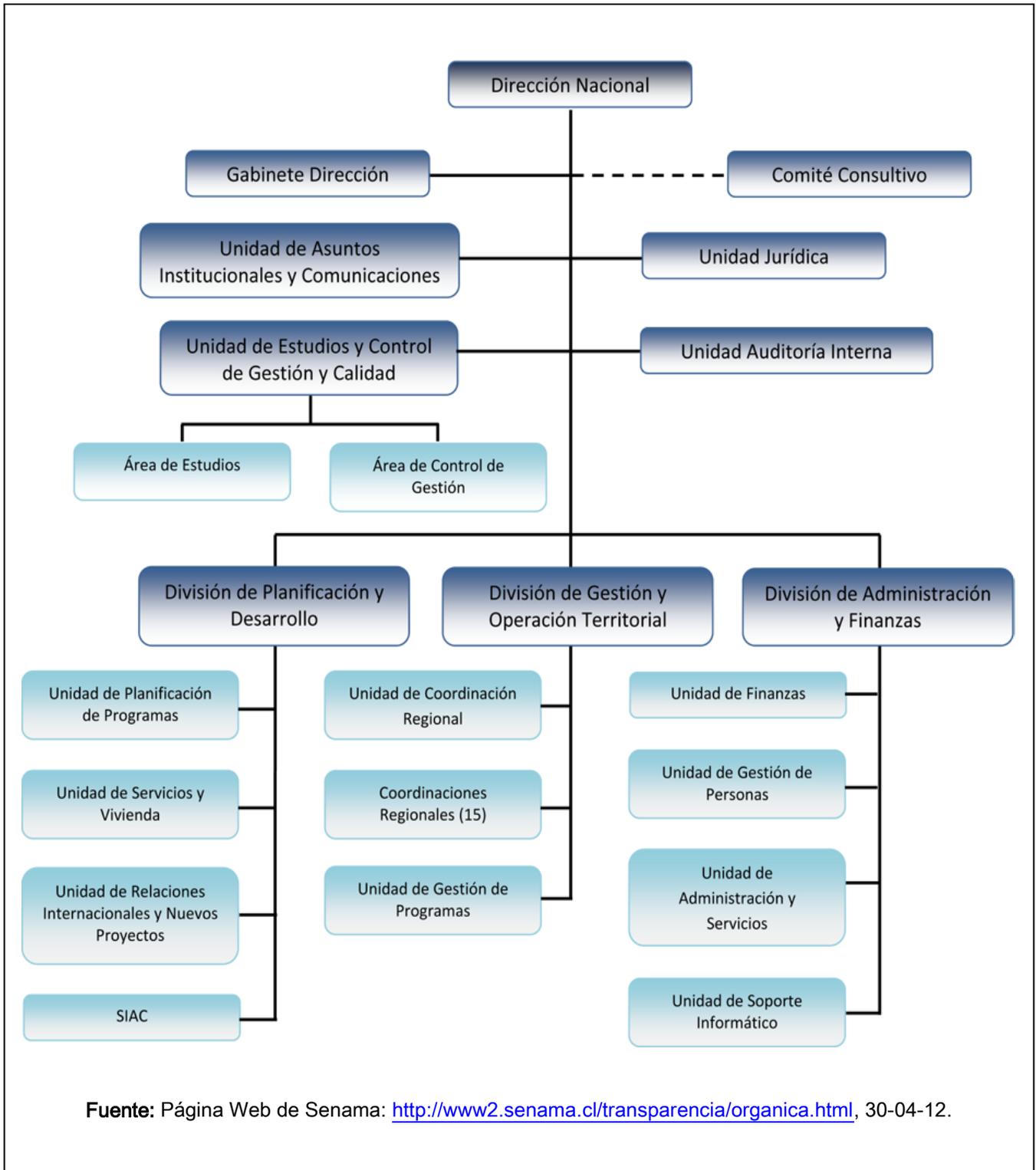
- Unidad de Relaciones Internacionales y Nuevos Proyectos
 - Unidad de Servicios y Vivienda
 - Sistema Información y Atención Ciudadana (SIAC)
 - Programa de Vivienda Protegida
 - Programa Fondo Nacional del Adulto Mayor
- División de Administración y Finanzas, de la cual dependen las siguientes unidades y subunidades:
 - Unidad de Gestión de Personas
 - Unidad de Finanzas
 - Unidad de Administración y Servicios, dentro de la cual se sitúa la Subunidad de Adquisiciones
 - Unidad de Soporte Informático

Por otra parte, cada una de las Coordinaciones Regionales del SENAMA, están constituidas por:

- 1 Coordinador Regional
- 1 o 2 Funcionarios(as) Administrativos(as)
- 3 o 4 Profesionales de Apoyo a Programas
- 1 Gestor del Programa Vínculos

La estructura organizacional y funcional de SENAMA, así como la dependencia jerárquica, se muestra en el Organigrama que se detalla en la siguiente figura:

Figura N° 1: Organigrama del Servicio Nacional del Adulto Mayor



5.1.3 Definiciones Estratégicas

5.1.3.1 Misión

El Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), tiene por misión garantizar y promover el conocimiento y ejercicio de los derechos de las personas mayores, fomentar su plena integración a la sociedad y articular un sistema de protección social por medio de la coordinación, implementación y evaluación de políticas planes y programas específicos.

5.1.3.2 Visión

La visión de SENAMA es convertirse para fines de la presente década en un Servicio Público Moderno, orientado a sus usuarios, que busca lograr la plena integración del adulto mayor a la sociedad, su protección ante la vulnerabilidad, el abandono y el ejercicio de sus derechos. Lo anterior se enmarca en la necesidad de articular un sistema de protección social, donde sean prioritarias la resolución de las necesidades de las personas mayores.

5.1.3.3 Objetivos Estratégicos

- Avanzar en la constitución de un Sistema de Protección Social destinado a garantizar igualdad de oportunidades y protección de los derechos de las personas mayores, minimizando sus riesgos ante la vulnerabilidad social, por medio de alianzas y acuerdos con instituciones públicas y privadas.
- Posicionar la temática de la vejez y el envejecimiento como un desafío y una oportunidad país, visibilizando la realidad y los derechos de las personas mayores, asegurando el diseño e implementación de políticas sectoriales y territoriales dirigidas a este segmento etario, sustentadas en la generación de conocimiento que permita su evaluación y ajuste continuo.
- Promover la participación social, autonomía y autogestión de las personas mayores y facilitar su asociatividad, mediante programas específicos.

5.1.4 Política de calidad

El Servicio Nacional del Adulto Mayor, aspira a ser una institución reconocida y valorada por la ciudadanía, difundiendo y promoviendo valores, líneas programáticas y acciones a favor de las personas mayores.

Su misión es garantizar y promover el conocimiento y ejercicio de los derechos de las personas mayores, fomentar su plena integración a la sociedad y articular un sistema de protección social por medio de la coordinación, implementación y evaluación de políticas, planes y programas específicos.

Es un compromiso de SENAMA, mejorar sus servicios mediante el desarrollo, ejecución y mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en un enfoque de Mejoramiento Continuo de Procesos, satisfaciendo así, las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias.

Lo anterior implica un esfuerzo conjunto, en el que el desarrollo y la formación permanente de los funcionarios y funcionarias de la institución, son asumidos como un pilar fundamental para enfrentar los objetivos y desafíos planteados.

5.1.5 Líneas de trabajo

- Coordinar programas y planes de las instituciones públicas y del sector privado, a fin de avanzar hacia un Chile moderno, capaz de responder a las necesidades de la población en todas las etapas del ciclo vital, propiciando la existencia de un sistema de protección social integral.
- Ejecutar el Programa Vínculos, el cual forma parte del Sistema de Protección Social Chile Solidario, realizado conjuntamente entre MIDEPLAN Y SENAMA, cuyo objetivo es conectar a las personas mayores en condiciones de vulnerabilidad social con los servicios públicos y las redes sociales de sus comunidades.

- Implementar la nueva Política de Vivienda para las y los adultos mayores, en convenio con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, a fin de dar respuesta a las necesidades específicas de equipamiento de este sector social.
- Desarrollar Escuelas de Formación para Dirigentes, en las cuales se llevan a cabo las Jornadas por el derecho a saber en las que se entrega información y se dan a conocer los derechos, la necesidad de ejercerlos y garantizarlos, además se promueve la participación activa y autogestionada de los mayores.
- Llevar a cabo estrategias de empoderamiento y promoción de la autogestión en materia de servicios, a través del Fondo Nacional del Adulto Mayor, el cual financia proyectos concursables orientados a fortalecer la identidad, el ejercicio de nuevos roles, la autonomía y pertenencia en los territorios de todas las regiones del país.
- Mejorar la cobertura de atención y profesionalizar los servicios que actualmente la institución brinda, a través del programa de transferencias de recursos al Consejo de Protección a la Ancianidad (CONAPRAN). Ello ha permitido dar respuesta a la creciente demanda de institucionalización de personas mayores semivalentes y postradas, avanzando en determinar un estándar de atención especializada y diferenciada según el nivel de funcionalidad de los residentes.
- Prevención de maltrato, a través del Servicio Fono-Mayor, atendido por un equipo profesional, el cual brinda a la ciudadanía orientaciones e información necesaria para realizar coordinaciones oportunas y eficaces, de tal manera de vincular al adulto mayor que sufre situaciones de vulneración de derechos con la red y entorno, promoviendo su protección e integración social.
- Difusión de Derechos, lo cual se lleva a cabo a través de la entrega del Manual de Oferta Pública y Privada, el cual resume todos los servicios que las diferentes instituciones han dispuesto para los adultos mayores, permitiéndoles conocer y ejercer todos sus derechos y acceder de mejor forma a los diferentes

servicios. A ello se le suma el Manual del Consumidor Adulto Mayor, elaborado en conjunto con SERNAC y las cartillas sobre el Programa AUGE, elaborada en conjunto con FONASA.

- Promoción de derechos, a través de la formulación de planes de trabajo y financiamiento de catorce Centros Integrales de Adultos Mayores, todo lo cual ofrece espacios de información e intercambio de experiencias, actividades culturales y deportivas. Estos establecimientos son una puerta de entrada al Sistema de Protección Social del Chile Solidario para las personas mayores vulnerables. Se han desarrollado también Campañas de Buen Trato, en las cuales se difunden las acciones y buenas prácticas de entrega de servicios, participación y asociación de los adultos mayores.
- Promover y fomentar la garantía y exigibilidad de los derechos de las personas mayores, a través de la actualización de la Política Nacional del Adulto Mayor, potenciando la actividad de voluntariado a través del Programa Asesores Seniors o asesores mayores.
- Desarrollo de Estudios, para la generación de conocimientos que permita caracterizar la situación de la población mayor de 60 años en Chile.
- Capacitación a funcionarios públicos y privados a través del diseño de una política de capacitación en servicios para las y los adultos mayores por medio de la implementación de un convenio de colaboración con el Servicio de Capacitación y Empleo. Se dio inicio a su vez, del Diplomado en Gerontología Social para encargados municipales.
- Generar Proyectos de Ley que resguarden la protección de los derechos de las personas mayores víctimas de maltrato y abandono.
- Fortalecer institucional y descentralizadamente las acciones de SENAMA en regiones a través de la implementación y monitoreo de planes y programas, en especial del Fondo Nacional del Adulto mayor.

5.2 Proceso de Modernización de la Gestión Pública en Chile

El proceso de modernización de la gestión pública en Chile se remonta al año 1994, con el inicio del segundo gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia y bajo la óptica y estilo empresarial-gerencial que el Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle imprimió durante su mandato a cargo de la nación, en el marco del Octavo Compromiso señalado en las Bases Programáticas de su Gobierno: Modernizar la Gestión Pública¹¹.

En este contexto, una de las primeras iniciativas impulsadas fue la firma de compromisos de modernización con 43 servicios públicos, la promoción de la sensibilización a nivel directivo del sector público y de sus funcionarios, acompañado por un sistema de gestión estratégica basada en seis módulos de aplicación¹²:

- desarrollo de planificación estratégica,
- escrutinio interno,
- desarrollo de proyectos de modernización,
- diseño e implementación de un sistema de control de gestión y,
- establecimiento de convenios de desempeño.

Entre los años 1997-1998, 81 Servicios incorporaron indicadores de gestión y 128 suscribieron 374 compromisos de modernización, los que, con posterioridad, fueron incorporados a los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

A su vez, entre otras iniciativas implementadas, en Octubre del año 1997 se publicó el *Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública*, el que constituyó uno de los aspectos más importantes dentro del proceso¹³, que tuvo,

¹¹ Ramírez Alujas, Álvaro, "Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública: Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena. (Disponible en <http://www.gobernabilidad.cl/documentos/reformadelestadoymodernizaciondelagestionpublica.doc>, consultado el 31/12/2011, 01:05 hrs., Página. 9.

¹² IBIDEM, Página 11.

¹³ IBIDEM, Página 12.

entre otros resultados, la implementación de los *incentivos vinculados a la calidad de la gestión*, a través de la Ley N°19.553, que crea un sistema de incentivos salariales vinculado a los resultados institucionales del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) e individuales obtenidos en el año inmediatamente anterior¹⁴.

Esta Ley, fue publicada el 4 de Febrero de 1998, concedió una asignación de modernización y otros beneficios a los funcionarios de planta y a contrata y, al personal contratado conforme al Código del Trabajo, de las entidades a las que se aplica el artículo 2° de esta ley¹⁵.

La modernización del Estado fue uno de los principales ejes de desarrollo de los gobiernos de la Concertación, lo que se vio reflejado en los múltiples esfuerzos implementados en pos de adecuar las estructuras del aparato público y de los servicios que éste presta, a las exigencias de la sociedad en un contexto de globalización, transformación y cambio constante¹⁶.

Dicho proceso no ha estado exento de rigideces que inhiben la generación de una nueva forma de concebir la gestión pública y sus relaciones sistémicas con las distintas esferas del quehacer social, económico y político¹⁷.

Si bien, tanto en Chile como en América Latina, la discusión sobre el Estado estaba restringida a su tamaño y, si éste debía reducirse o desmantelarse en función de un mayor y más rápido crecimiento económico, finalmente, los gobiernos fueron capaces de jerarquizar la reforma y modernización del Estado, iniciando evidentes procesos de transformación institucional y de funcionamiento¹⁸.

¹⁴ Ramírez Alujas, Álvaro: OP-CIT, 31-12-2011, Página 14.

¹⁵ Biblioteca del Congreso Nacional, Ley N° 19.553, 1998. (Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381> – Consultada el 02/01/2012.

¹⁶ Ramírez Alujas, Álvaro: OP-CIT, 31-12-2001, Página 1.

¹⁷ IDEM

¹⁸ IBIDEM, Página 5.

En este contexto, en el año 1994 se incorporó a la agenda de modernización del Estado en Chile, el tema de la gestión pública, creándose el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública¹⁹, cuyo Secretario Ejecutivo fue D. Claudio Orrego Larraín. Dicho comité tenía por misión la coordinación de los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el Presidente de la República, las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación²⁰.

Orrego Larraín entendió muy bien y con varios años de antelación, lo señalado por Arenas Ramírez (2008), en cuanto a que la modernización del Estado no era sólo una cuestión de tamaño y dimensión económica e incorporó nuevos desafíos relacionados con el fortalecimiento de la democracia, el aumento de la capacidad de gobernar, la construcción de un Estado de Derecho y el mejoramiento del rol social del Estado, orientado hacia una mayor equidad, cuestiones que se abordaron desde tres ejes centrales, concensuados en torno al proceso de modernización del Estado y la gestión pública²¹, entre los cuales cobra relevancia el Eje 3 “Cambios en los paradigmas de gestión: del proceso a los resultados”²², lo que dio el impulso necesario al ámbito más olvidado de la Modernización del Estado: *la gestión*²³.

Este Comité lideró el proceso de modernización de la gestión pública y, sobre la base de una política de reforma continua pero gradual, provocó, impulso y acompañó los procesos de cambio en la gestión de los servicios públicos en los ámbitos definidos en el Plan Estratégico de Modernización:²⁴

¹⁹ Ramírez Alujas, Álvaro: OP-CIT, 31-12-2001, Página 10.

²⁰ IDEM

²¹ Arenas Ramírez, Héctor; Documento “Ejes de la Modernización del Estado en Chile”, Junio de 2008, Página 1. (Disponible en <http://www.politicapublica.cl/wp-content/uploads/2008/07/serie-prospect-horizont-3.pdf>, consultado el 31-12-2011)

²² IBIDEM, Pág. 2.

²³ IBIDEM, Pág. 4.

²⁴ IDEM

- Recursos Humanos,
- Calidad de Servicio,
- Transparencia,
- Gestión Estratégica,
- Tecnologías de Información y,
- Reforma Institucional.

A través del desarrollo de estos procesos, se implementaron en los diferentes Servicios, diversas acciones, tales como²⁵:

- Incorporación de conceptos de modernización y nuevas técnicas de gestión (planificación estratégica, indicadores de gestión, metas ministeriales, compromisos de modernización, gestión de calidad, etc.).
- Reformas estructurales centradas en la forma cómo funcionaba el sector público (sistema de compras públicas, carrera funcionaria, discusión y gestión presupuestaria, masificación de tecnologías de información y comunicaciones, creación de la nueva institucionalidad para la gestión y modernización del Estado y creación del sistema de alta gerencia pública).
- Implementación del plan estratégico y de sus instrumentos en todas las reparticiones públicas, el impulso de la gestión de calidad y las tecnologías de información, incorporación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y la creación de mecanismos de medición integral de desempeño.

5.2.1 Sistema de Compras Públicas

El 29 de Agosto de 2003, en el marco de las iniciativas en materia de modernización del Estado, entra en vigencia la Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, más conocida como la Ley de Compras Públicas, que crea la institucionalidad necesaria para velar por la transparencia y la eficiencia de las compras, preservar la igualdad de competencia y el debido proceso.

²⁵ Arenas Ramírez, Héctor: OP-CIT, Junio de 2008, Página. 4

Asimismo, el 24 de Octubre de 2004, se publicó en el Diario Oficial el Reglamento de la citada Ley. Este Reglamento rige para los Servicios Públicos y Municipios de todo el país y describe claramente las normas de procedimientos y de transparencia que se aplican a los procesos de compras establecidos en la Ley de Compras Públicas.

Junto con lo anterior, la Ley estableció la creación de tres entidades que tienen como objetivo hacer cumplir las características de eficiencia, transparencia y ahorro que deben tener los procesos de compras. Estas tres entidades son:

- la Dirección de Compras y Contratación Pública (Chilecompra),
- el Sistema Electrónico de Información de Compras y Contratación Pública (hoy www.mercadopublico.cl) y,
- el Tribunal de Contratación Pública.

La plataforma de compras públicas se caracteriza por ser un sistema electrónico de información, de acceso público y gratuito, que es administrado por la Dirección de Compras y Contratación Pública, a través de un tercero. Constituye la plataforma electrónica a través de la cual los organismos públicos que se rigen por esta Ley, realizan sus procesos de adquisición de bienes y servicios. Lo anterior significa que dichos organismos deben cotizar, licitar, contratar, adjudicar y desarrollar todos sus procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y obras a través de este sistema o los que establezca la dirección de compras.

La ley y su nuevo sistema, ponen a disposición de los organismos públicos y sus funcionarios un marco normativo para realizar los procesos, orientado a proporcionar una mayor eficiencia en la gestión de abastecimiento y a la incorporación de Tecnologías de Información que signifiquen un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para la gestión de cada Servicio.

Este nuevo marco normativo produjo en los servicios públicos, una readecuación de los procesos y procedimientos internos, así como la provisión de recursos tecnológicos y humanos adecuados para esta nueva forma de gestión.

5.2.2 Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública

La Dirección de Presupuestos (DIPRES) ha desarrollado un sistema de control de gestión que cuenta con diferentes instrumentos, entre los cuales se encuentra el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)²⁶, mecanismo de incentivo asociado a un pago por desempeño institucional, establecido en la Ley 19.553.

Desde el año 2001, el PMG se ha estructurado en base a un conjunto de áreas y sistemas para un desarrollo eficaz y transparente de la gestión de los Servicios, respondiendo a las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público²⁷, que incluyen lo siguiente:

Cuadro Nº 1: Áreas Estratégicas y Sistemas del PMG

Área		Sistemas
• Recursos Humanos		Capacitación
		Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo
		Evaluación del desempeño
• Calidad de atención a usuarios		Sistema integral de información y atención ciudadana (SIAC)
		Gobierno electrónico
		Seguridad de la información
• Planificación/Control de Gestión		Planificación/Control de gestión
		Auditoría interna
		Gestión territorial
• Administración Financiera		Sistema de compras y contrataciones públicas
		Financiero contable
• Enfoque de género		Enfoque de género

Fuente: Documento Técnico 2008 "Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Año 2009"

²⁶ Ley 19.553 de febrero de 1998 y decreto 475, Ministerio de Hacienda de mayo de 1998.

²⁷ Dirección de presupuesto, 2009, Documento Técnico "Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Año 2010. Programa Marco Básico (disponible en www.dipres.cl, consultado en Enero de 2010).

Para cada una de las áreas señaladas, el Programa Marco comprende etapas de desarrollo tipificadas, en las que se definen las exigencias y requisitos técnicos indispensables que aseguren los diferentes niveles de desarrollo de cada una de ellas. Las etapas definidas son acumulativas y crecientes.

Cada año las instituciones comprometen, como objetivos de gestión, el logro de etapas superiores en los diferentes sistemas. Estos compromisos son ascendentes respecto del número de éstas e implican mantener el desarrollo de las anteriores.

De este modo, el proceso de evaluación de cumplimiento de los objetivos o etapas definidas para cada sistema considera la revisión de medios de verificación, previamente definidos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la contraparte técnica de cada sistema. El cumplimiento del conjunto de requisitos da lugar a la aprobación de las etapas y por tanto del sistema. Este proceso de revisión o certificación lo efectúan expertos que conforman una red de responsables para cada sistema (Red de Expertos).

La formulación del PMG correspondiente al año 2009 introdujo elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos, reconocido internacionalmente, a través de la Norma ISO 9001:2008.

Los servicios públicos que desarrollan el PMG y que han ingresado a este mecanismo de certificación externa, lo hacen gradualmente, debiendo desarrollar durante el primer año la etapa de Preparación para la Certificación bajo la norma ISO 9001:2008²⁸.

²⁸ Dirección de Presupuesto, 2009: Documento Informe Ejecutivo "Mecanismo de Certificación Externa Modalidad Norma ISO, PMG". (Disponible www.dipres.cl, consultado en Enero de 2010).

Esto requiere identificar, generar y documentar las vinculaciones funcionales entre los sistemas, de modo que se certifique, bajo un marco común, la política de calidad institucional, los instrumentos y documentos requeridos para ello.

El Programa Marco del PMG 2011 se basa en los avances alcanzados por las instituciones en las fases anteriores del programa, donde se observan sistemas de gestión ya instalados en los servicios públicos que han fortalecido las áreas de soporte institucional. Por lo anterior, la DIPRES disminuyó el número de sistemas de gestión que forman parte del mismo, de 12 a 6, dando prioridad a la medición de resultados a través de indicadores de desempeño y la voluntad para cada servicio de implementar Sistemas de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001.

Las modificaciones del PMG respecto de la versión 2010 se fundamentan en la preocupación de las autoridades en términos de simplificar el instrumento y dirigir la atención de los funcionarios hacia los resultados de su gestión, a partir del año 2011 (ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Áreas Estratégicas y Sistemas del PMG 2011

Área		Sistemas
•	Planificación/Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional
		Descentralización
		Equidad de Género
•	Calidad de atención de usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana / Sistema de Acceso a Información Pública
		Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información
		Seguridad de la Información

Fuente: Dirección de Presupuesto, 2011: Sistemas de Gestión (<http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15533.html>)

La certificación a través de la Norma ISO 9001 tiene efectos positivos, promoviendo una mayor participación de los funcionarios y jefes de servicio,

incrementando la credibilidad del PMG e incorporando estándares para sistemas claves de soporte a la gestión.

5.2.3 Acceso a la Información Pública

En noviembre de 2006 la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, anunció una nueva agenda gubernamental en materia de probidad y transparencia. Para incrementar la transparencia del sector público se dictó el Instructivo Presidencial N°8, de diciembre de 2006, mediante el cual se ordenó publicar a los órganos y servicios de la Administración del Estado, información relativa a materias como el personal o la contratación de bienes y servicios, en los sitios Web de cada institución, creando para ello el banner “Gobierno Transparente”.

La Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública fue promulgada el 11 de agosto de 2008 y entró en vigencia el 20 de abril de 2009, considerada como uno de los ejes de la Agenda de Probidad y Transparencia, es parte integrante también de la Agenda de Modernización del Estado, ya que tiene como principal objetivo abrir la información de los organismos públicos a todas las personas, promoviendo un sistema estatal más cercano, generando nuevos espacios para la participación y mejorando las exigencias de rendición de cuentas de la gestión pública²⁹.

La Ley de Transparencia define la información que los organismos del Estado deben mantener a disposición del público en sus sitios institucionales, establece los procedimientos para solicitar información pública y crea el Consejo para la Transparencia, órgano autónomo que fiscaliza el cumplimiento de esta ley por parte de los servicios públicos, propone normas y aplica sanciones. El Consejo está conformado por un Consejo Directivo constituido por cuatro personas designadas por el Presidente de la República, previo acuerdo de los dos tercios del Senado.

²⁹ Ley de Transparencia, 2008. (Disponible en <http://www.probidadytransparencia.gob.cl/ley-de-transparencia/>, consultado en Enero de 2012).

Entre las funciones y atribuciones del Consejo se encuentran las siguientes³⁰:

- Fiscalizar el cumplimiento de la Ley N° 20.285 y, en caso de infracciones, aplicar las sanciones que correspondan.
- Resolver, fundadamente, los reclamos por denegación de acceso a la información.
- Promover la transparencia de la función pública, la publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado y el derecho de acceso a la información, por cualquier medio de publicación.
- Dictar instrucciones generales para el cumplimiento de la legislación sobre transparencia y acceso a la información por parte de los órganos de la Administración del Estado y, requerir a éstos, para que ajusten sus procedimientos y sistemas de atención de público a dicha legislación.
- Proponer al Presidente de la República y al Congreso Nacional, normas e instructivos para asegurar la transparencia y el acceso a la información.
- Efectuar estadísticas y reportes sobre transparencia y acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado y sobre el cumplimiento de esta ley.
- Realizar actividades de capacitación de funcionarios públicos.
- Velar por la debida reserva de los datos e informaciones que tengan carácter secreto o reservado y que afecten la vida privada.
- Velar por el adecuado cumplimiento de la Ley 19.628, de protección de datos de carácter personal.

Para efectos de aplicación de la Ley de Transparencia, se entiende como información pública toda información contenida en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos de los órganos de la Administración del Estado, así como toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales de secreto y reserva y las previstas en leyes de quórum calificado.

³⁰ Ley N° 20.285, 2008, Sobre Acceso a la Información Pública, Artículo 33°, pagina 12 (Disponible en Biblioteca del Congreso Nacional).

La Ley 20.285 obliga a los organismos de la Administración del Estado a mantener información relevante a disposición del público en sus respectivos sitios Web (Transparencia Activa). Esta información debe cumplir, además, con ciertos estándares:

- incorporarse en forma completa,
- actualizarse al menos una vez al mes y,
- desplegarse de un modo que sea fácil de identificar y con un acceso expedito.

Esta ley establece, además, el derecho de toda persona a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, siendo obligación de la autoridad dar respuesta por escrito o por sitios electrónicos a dichas solicitudes, dentro de los plazos establecidos (Transparencia Pasiva).

Las solicitudes deben responderse dentro de un plazo máximo de 20 días hábiles, no obstante, la autoridad puede entregar la información o negarse a ello, explicando al solicitante la razón de la no entrega.

El plazo de respuesta puede ser prorrogado una sola vez, por 10 días hábiles, cuando exista una mayor dificultad para reunir la información, debiéndose informar al solicitante de la prórroga y sus fundamentos.

Si una autoridad niega el acceso a la información o no la entrega dentro de los plazos establecidos por la Ley, se puede acudir al Consejo para la Transparencia, quien podrá ratificar lo decidido por la autoridad u ordenar que se entregue la información al solicitante. Si el Consejo falla adversamente, el solicitante puede acudir a la Corte de Apelaciones. El reclamo debe presentarse dentro de los quince días contados desde la denegación de información o desde que haya vencido el plazo de respuesta y ésta no haya sido entregada.

Por otra parte, la Ley establece sanciones que se pueden aplicar en los siguientes casos:

- Cuando se deniegue infundadamente el acceso a la información.
- Cuando no se entregue oportunamente la información.
- Cuando no se cumplan, injustificadamente, las normas sobre transparencia activa.

Las infracciones se sancionarán con una multa que puede variar entre un 20% y un 50% de las remuneraciones de la autoridad, jefatura o jefe superior del órgano o Servicio de que se tratase, previa instrucción de la correspondiente investigación sumaria o sumario administrativo³¹.

En el caso que la autoridad, jefatura o jefe superior del órgano o servicio de la Administración persista en su actitud de no entregar oportunamente la información solicitada, la sanción podrá aumentarse al doble, incluyéndose la medida de suspensión en el cargo por cinco días³².

³¹ Ley N° 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública (Biblioteca del Congreso Nacional), Título VI, Art. 45, Página 15.

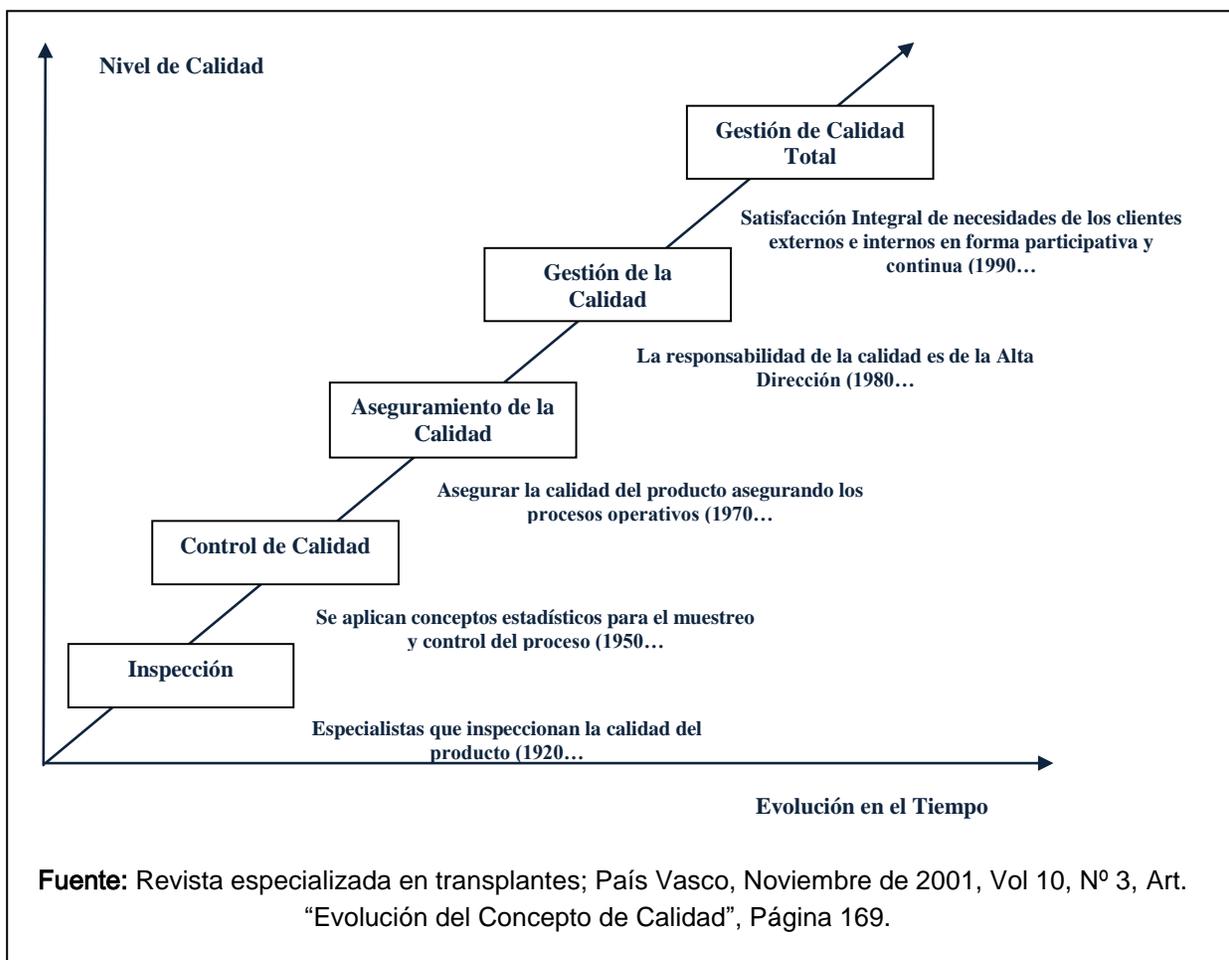
³² IDEM

5.3 La Calidad

5.3.1 Evolución del Concepto “Calidad”

La Calidad es un concepto cambiante que ha ido evolucionando en el tiempo, por eso es necesario hacer un breve repaso a la historia y conocer las distintas etapas por las que ha ido pasando, así como los distintos puntos de vista que se han ido tomado como referencia para implantar un Sistema de Calidad.

Figura Nº 2: Evolución histórica del concepto “Calidad”



De acuerdo a la *Figura N° 2*, se puede hablar de cinco etapas muy claras en la evolución histórica del concepto calidad³³, conforme al desarrollo de la industria de bienes y servicios y al conocimiento generado por varios expertos en esta área:

Etapa	Descripción
<p>1) La Inspección de la Calidad</p>	<p>La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual (artesanos) por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba por que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.</p> <p>En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.</p> <p>La época de la Revolución Industrial se caracterizó por la inspección, cuyo el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.</p>
<p>2) El Control de la Calidad</p>	<p>Hasta hace poco tiempo atrás, la calidad era vista como una exigencia que llevaba implícita la necesidad de evaluar, separar y corregir, mediante la inspección del producto final o en fase de fabricación. El departamento de calidad de la empresa separaba el producto aceptable del defectuoso. Este último, se segregaba del resto y era objeto de reproceso o de rechazo.</p> <p>Este proceso se llevaba a cabo según un plan de inspección creado por la propia organización, reproduciendo técnicas y tendencias del momento.</p>

³³ Rico Menéndez, J.; Revista especializada en trasplantes; Evolución del Concepto de Calidad; País Vasco, Noviembre de 2001, Vol 10, N° 3, Página 169. (Disponible en <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiod/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>, consultada en Enero de 2012).

Etapa	Descripción
	<p>La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.</p> <p>El interés principal de esta época se caracteriza por el control para garantizar, no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también, la toma de acciones correctivas sobre los procesos tecnológicos.</p> <p>Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero, en esta modalidad de control, no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.</p> <p>Se podría decir que en esta época <i>“la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”</i></p>
<p>3) El Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Posterior a la Segunda Guerra Mundial, se observó que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.</p> <p>Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.</p> <p>La correcta gestión de un proceso consiste en su normalización; es decir, en la definición de un procedimiento documentado y en la comprobación de que el mismo se está cumpliendo. Con este método, podemos afirmar que la calidad de un producto es predecible, ya que si se ha normalizado el proceso (en forma escrita) y se ha verificado su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.</p> <p>Es un método orientado a los procesos operativos, en donde la definición y representación escrita de éstos, sirve de guía para su</p>

Etapa	Descripción
	<p>cumplimiento. Aquí ya no se busca detectar o corregir errores, lo que se pretende es hacer las cosas bien a la primera, cumpliendo lo que está escrito.</p>
<p>4) La Gestión de la Calidad</p>	<p>La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.</p> <p>El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.</p> <p>La responsabilidad de la calidad es, en primer lugar, de la alta dirección, que debe liderarla y de todos los miembros de la organización.</p> <p>En esta etapa, la calidad era vista como <i>“una oportunidad competitiva”</i>, la orientación o enfoque se concibe como <i>“la calidad se administra”</i></p>
<p>5) La Gestión de la Calidad Total</p>	<p>La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.</p> <p>El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.</p> <p>En el mercado actual, para ser competitivos, la organización debe dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la mejora continua de los productos y/o servicios. Se debe implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sean la misma cosa, se debe que buscar la Calidad Total.</p>

5.3.2 Expertos en Calidad

Aunque la importancia de los temas de calidad para la correcta gestión y mejoramiento de los procesos de cualquier organización, es un tema conocido desde hace bastante tiempo atrás, no por ello pierde su vigencia. Muchas veces, la actividad diaria y la dinámica del trabajo nos impiden reconocer lo obvio y no permite dedicar el tiempo necesario para pensar sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos³⁴.

William Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby, están de acuerdo al afirmar que es responsabilidad de la gestión el establecer dentro de la empresa una cultura en la cual el compromiso con la calidad sea lo más importante.³⁵

La base de la cultura propuesta por estos expertos, es el compromiso de la alta dirección, coincidiendo en que es necesaria la educación y la formación continua, en todos los niveles, para fomentar un lenguaje común respecto de la calidad y para desarrollar habilidades y el conocimiento en las personas que componen la organización.³⁶

La relevancia y la evolución del concepto de calidad hacia la "Excelencia o la Calidad Total" ha sido posible gracias a los llamados cinco grandes de la calidad, entre los cuales se destacan, además, *Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa*.

a) Edwards Deming

Planteó que la Calidad se lograba cuando los costos disminuyen al producirse menos errores, menos reproceso, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales y menos demora en la fabricación y en la entrega. Su estrategia se basaba en catorce puntos claves:

- Crear un propósito de mejora del producto y del servicio.

³⁴ Suárez, J. Gerald, Tres expertos en calidad, el miedo en las organizaciones; Instituto de Fomento Regional, España 1997; Capítulo 1, Página 3.

³⁵ Suárez, J. Gerald: OP-CIT, 1997, Capítulo 4, Página 41.

³⁶ IDEM.

- Adoptar una filosofía que elimine los niveles aceptados de errores.
- Suspender la dependencia de la inspección mediante el control del proceso.
- Terminar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio. (Homologación de los proveedores que genere confianza y fidelidad).
- Mejorar constantemente y para siempre el sistema de trabajo, mediante la planificación y la aplicación de una metodología concreta en la producción.
- Aplicar métodos de entrenamiento en el trabajo.
- Adoptar un concepto de liderazgo que permita fomentar el trabajo en equipo y lograr una mayor productividad.
- Eliminar el miedo y fomentar la confianza para que todos trabajen con efectividad.
- Romper las barreras entre los departamentos. Todos forman parte del mismo equipo y deben trabajar en la misma dirección.
- Eliminar eslóganes y metas encaminadas a incrementar la productividad si no se proporcionan los medios adecuados para ello.
- Eliminar cuotas numéricas. Si la principal meta es la cantidad, la calidad se ve afectada.
- Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- Instituir programas de formación para mejorar las capacidades.
- Crear una estructura en la alta dirección que impulse los 13 puntos anteriores.

Todo esto se resume fácilmente en su Ciclo PDCA de Mejora Continua, conocido como Ciclo Deming o Shewhart: Planificar (P), hacer lo que se planifica (D), medir y controlar lo que se hace (C), y actuar en consecuencia para Mejorar los Resultados (A).

b) Joseph Juran

Definió la calidad como la "Adecuación al uso", es decir, la forma de adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor. Se puede

decir que es el promotor del Aseguramiento de la Calidad y que sienta las bases para La Calidad Total. Propuso una Trilogía de Calidad basada en:

- i) *Planificación de la Calidad:* Consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas. Se debe identificar a los clientes para poder determinar sus necesidades, teniendo en cuenta siempre sus percepciones que, aunque nos parezcan irreales, para ellos es una realidad y, por lo tanto, se deben tomar en serio.
- ii) *Control de la Calidad:* Consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias.
- iii) *Mejora de la Calidad:* Establecer un plan anual con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente que conduzca a la Mejora Continua.

c) **Armand V. Feigenbaum**

Fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) el que define como *“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes³⁷”*.

Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

³⁷ Miranda, S., Romero, A.; 2007; La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados, Página 4 (Disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>, consultado en Enero de 2012).

d) **Kaoru Ishikawa**

Años más tarde, este experto retoma el término de *Feigenbaum* de Control Total de la Calidad, pero al estilo japonés y prefiere llamarlo “control de calidad en toda la empresa”, lo que significa que toda persona de la empresa deberá estudiar, participar y practicar el control de la calidad³⁸.

e) **Philip B. Crosby**

Es otro de los grandes expertos, quien desarrolla toda una teoría basada, fundamentalmente, *en que lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad*, de todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien desde la primera vez. De ahí su tesis de la prevención. Comparte la idea de *Ishikawa* de que la calidad es la oportunidad y obligación de los dirigentes y, para lograr el compromiso por la calidad en la alta dirección, desarrolló como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar³⁹.

5.3.3 Modelos de Gestión de Calidad⁴⁰

La tendencia actual de la sociedad tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que se ofrecen.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa, permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

³⁸ Miranda, S., Romero, A.: OP-CIT, 2007, Página 4.

³⁹ IDEM

⁴⁰ Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España, 2001: “Modelos de Gestión de Calidad”, Página1. (Disponible en <http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf> - Consultado el 8-01-2012).

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como también, establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el de *Edwards Deming* creado en 1951, el de *Malcolm Baldrige* en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, en 1992.

5.3.3.1 El ciclo de mejora PDCA ⁴¹

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El ciclo PDCA consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

- *P de PLAN (PLANIFICAR)*: establecer los planes.
- *D de DO (REALIZAR)*: llevar a cabo los planes.
- *C de CHECK (CONTROLAR)*: verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- *A de ACT (MEJORAR)*: corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

a) Planificar: Se refiere a que las actividades que se van a emprender deben ser programadas. Básicamente consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

⁴¹ Suárez, J. Gerald, Tres expertos en calidad, el miedo en las organizaciones; Instituto refomento Regional, España 1997; Capítulo 1, Página 25.

- b) Desarrollar** (hacer): Implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos, es oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia, antes de abarcar aspectos más amplios de la organización o de los procesos.
- c) Verificar:** Controlar que las actividades se hayan resuelto bien y los resultados obtenidos correspondan a los objetivos planteados. Básicamente consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.
- d) Actuar.** Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora, se reinicia el proceso, puesto que siempre habrá oportunidades para mejorar.

5.3.3.2 El Modelo Baldrige⁴²

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. Está elaborado en torno a los siguientes 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente
- Liderazgo
- Mejora y aprendizaje organizativo
- Participación y desarrollo del personal
- Rapidez en la respuesta
- Calidad en el diseño y en la prevención
- Visión a largo plazo del futuro
- Gestión basada en datos y hechos
- Desarrollo de la asociación entre los implicados
- Responsabilidad social
- Orientación a los resultados

⁴² Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España: OP-CIT, 2001; páginas 3-4.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene los siguientes siete grandes criterios:

- a) **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- b) **Planificación Estratégica:** Se refiere a cómo la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
- c) **Enfoque al Cliente:** La organización debe conocer las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- d) **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- e) **Enfoque al Recurso Humano:** Examina cómo la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y cómo el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- f) **Proceso Administrativo:** Examina aspectos tales como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte, lo que incluye cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran.
- g) **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

5.3.3.3 El modelo europeo de excelencia EFQM⁴³

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedente sobre todo de Japón y Estados Unidos.

En el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad integrada por 14 organizaciones, cuyo objetivo fue impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los *Criterios Agentes*, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los *Criterios de Resultados*, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre agentes facilitadores para generar procesos, cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

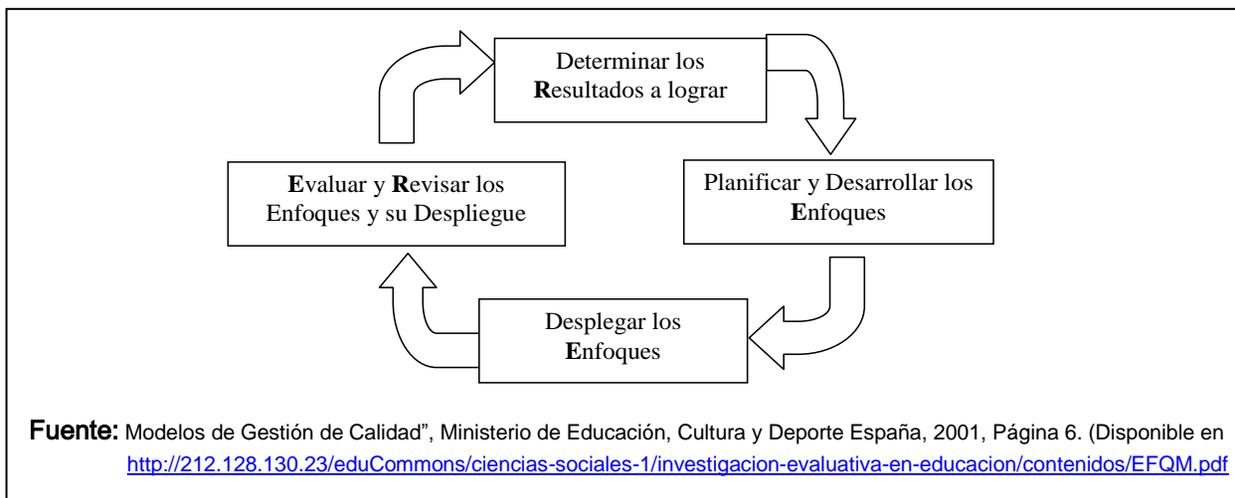
5.3.3.3.1 El esquema lógico REDER

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar, sistemáticamente, en su proceso de mejora continua.

⁴³ Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España, 2001: OP-CIT, 8-01-12, Páginas 4-5.

El esquema lógico REDER (*Ver figura N°3*), establece los agentes facilitadores que una organización necesita implementar: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar).

Figura N° 3: Esquema Lógico de REDER



5.3.3.3.2 Descripción de los agentes facilitadores

- a) **Determinar los resultados** que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.
- b) **Planificar y desarrollar** una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
- c) **Desplegar los enfoques** de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.

d) *Evaluar y revisar los enfoques* utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas. La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue. La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa que "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce, finalmente, a la excelencia de los resultados empresariales".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se comparan con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización líder). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias

más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

La idea básica del modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que conduzca a la organización a examinar de forma sistemática todos los aspectos de su funcionamiento.

5.3.3.3.3 Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

- ***Criterio 1 Liderazgo:*** El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo, de cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante acciones y comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización está siendo desarrollado e implantado.
- ***Criterio 2 Planificación y Estrategia:*** A través de la planificación la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
- ***Criterio 3 Gestión del Personal:*** Tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo

planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- ***Criterio 4 Colaboradores y Recursos:*** Se refiere a cómo la organización planifica y gestiona a sus colaboradores externos y sus recursos internos, para apoyar su política y su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos. Las actividades examinadas en este criterio son también procesos, por su especificidad e importancia en toda organización.
- ***Criterio 5 Procesos:*** El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona y mejora, sistemáticamente, la organización sus procesos, en apoyo de su política y su estrategia, con el objeto de generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.
- ***Criterio 6 Resultados en los Clientes:*** En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren se sus necesidades y expectativas. Es decir qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

El Modelo considera que es primordial, para el éxito a largo plazo de la organización, la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características. Se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamos, etc.).

- ***Criterio 7 Resultados en el personal:*** En relación con las personas que integran la organización, se necesita conocer el grado en que se cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que trabajan en ella.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

- ***Criterio 8 Resultados en la Sociedad:*** Referido al grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta. Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole). También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc. Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos. Además, estos efectos pueden ser medidos directamente, mediante los correspondientes indicadores, que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales o comunitarias, entre otros.
- ***Criterio 9 Rendimiento final:*** Se refiere a la medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.
 - Resultados clave: Logros que alcanza la organización con relación al rendimiento planificado.
 - Indicadores clave: Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto las metas y objetivos se alcanzan.

5.3.4 Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), es un conjunto de elementos interrelacionados efectivamente, a través de los cuales se logra, de forma

ordenada, la eficacia de los procesos, con el fin de alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.

Entre estos elementos se destacan los siguientes:

- Estructura de la organización
- Documentación
- Procesos
- Recursos
- Capacitación
- Equipos de Seguimiento y Medición
- Seguimiento y Medición
- Acciones Correctivas y Preventivas

En términos generales, el Sistema de Gestión de la Calidad consta de una estructura organizacional acorde a su propósito, procesos, documentación formal que da cuenta de estos procesos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos de sus clientes (usuarios/beneficiarios).

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Estos requisitos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial, con independencia de la categoría del producto o servicio ofrecido⁴⁴.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad debe basarse en los 8 principios de gestión de la calidad.

⁴⁴ ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario; Página 2

5.3.4.1 Principios de Gestión de la Calidad ⁴⁵

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos, sin que ello suponga un aumento sustantivo en su costo.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual, el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

⁴⁵ ISO 9000:2005: OP-CIT; Página VI

- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, pero una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de Normas ISO 9000.

5.3.5 Enfoque basado en procesos

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, deben identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos"⁴⁶.

Inicialmente, es importante mencionar que cuando se habla de procesos existe una relación implícita que se conoce como "cadena cliente - proveedor", que es la base de toda relación de procesos. En ésta, cada eslabón de la cadena se encuentra interrelacionado y es interdependiente.

⁴⁶ ISO 9000:2005: OP-CIT; Página 2

La Norma ISO 9000 define proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁴⁷. Lo anterior, implica un desarrollo cronológico para la consecución de una serie de objetivos, tomando en cuenta que los procedimientos se conforman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo.

Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes/servicios), los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, que serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas.

Es importante indicar que los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio (resultado).

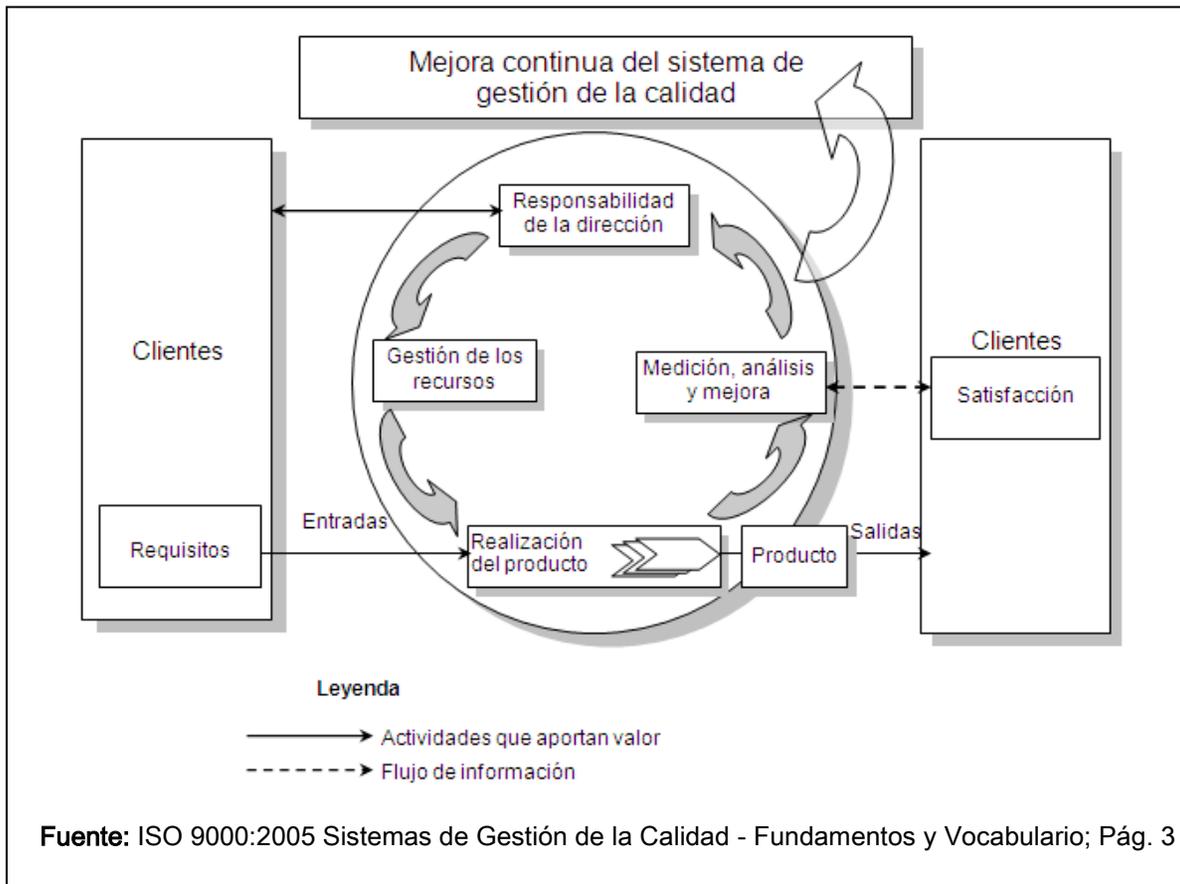
Para desarrollar cada proceso es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- a) Requisitos que representan los condicionamientos que limitan la capacidad de acción de la institución (legales, estratégicos, política, etc.);
- b) un grupo de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros); y,
- c) un conjunto de métodos o procedimientos que lo conforman, que indican el conocimiento sobre la forma de actuar que, como resultado, brindan una salida que se representa mediante el bien y/o servicio que deberá estar acorde con las necesidades y expectativas del usuario que lo recibirá.

En la siguiente figura se ilustra el Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000.

⁴⁷ ISO 9000:2005: OP-CIT; Página 7

Figura N° 4: Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos



Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta que punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.⁴⁸

El enfoque por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores).

⁴⁸ ISO 9000:2005: OP-CIT; Página 3.

La Gestión por Procesos aporta una forma estructurada para:

- a) identificar los destinatarios del proceso;
- b) conocer sus expectativas;
- c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar;
- d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso;
- e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio;
- f) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

5.3.6 La Mejora Continua

Edward Deming, resalta la mejora continua y cree que la obligación de la dirección es mejorar de una manera continua y constante el sistema de producción de bienes y/o servicios. El concepto de la mejora continua se ilustra con el ciclo de Shewhart o el ciclo Planificar-Realizar-Controlar-Mejorar⁴⁹.

El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetitivos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: *Planear, Hacer, Verificar y Actuar*. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo y relacionarlas con las cláusulas de la Norma ISO 9001:

a) Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de control y medición.
- Se relaciona con las cláusulas: Requisitos Generales (4.1), Compromiso de la Dirección (5.1), Enfoque al Cliente (5.2), Política de la Calidad (5.3), Planificación (5.4), Objetivos de la Calidad (5.4.1), Planificación del Sistema

⁴⁹ Suárez, J. Gerald: OP-CIT, 1997, Página 25.

de Gestión de la Calidad (5.4.2), Responsabilidad, Autoridad y Comunicación (5.5), Responsabilidad y Autoridad (5.5.1), Representante de la Dirección (5.5.2), Comunicación Interna (5.5.3), Gestión de los Recursos (6), provisión de Recursos (6.1), Recursos Humanos (6.2), Generalidades (6.2.1), Competencia, toma de conciencia y Formación (6.2.2), Infraestructura (6.3), Ambiente de Trabajo (6.4) .

b) Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.
- Se relaciona con las cláusulas: Requisitos de la documentación (4.2), Generalidades (4.2.1), Manual de Calidad (4.2.1), Control de la Documentación (4.2.3), Control de los Registros (4.2.4), Realización del Producto (7), Planificación de la realización del producto (7.1), Procesos relacionados con el cliente (7.2), Determinación de los requisitos relacionados con el producto (7.2.1), Revisión de los requisitos relacionados con el producto (7.2.2), Comunicación con el cliente (7.2.3), Diseño y Desarrollo (7.3), Compras (7.4), Producción y Prestación del Servicio (7.5), Control de la Producción y de la Prestación del Servicio (7.5.1), Identificación y Trazabilidad (7.5.3), Propiedad del Cliente (7.5.4); Preservación del Producto (7.5.5), Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición (7.6).

c) Verificar

- Controlar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.
- Se relaciona con las cláusulas: Medición, Análisis y Mejora (8); Generalidades (8.1); Seguimiento y Medición (8.2); Satisfacción del Clientes (8.2.1); Auditoría Interna (8.2.2), Seguimiento y Medición de los Procesos (8.2.3), Seguimiento y Medición del Producto (8.2.4), Control del Producto no Conforme (8.3), Análisis de Datos (8.4).

d) Actuar

- Incorporar la mejora al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la Institución.
- Registrar los cambios realizados.
- Identificar nuevos problemas.
- Se relaciona con las cláusulas: Revisión por la Dirección (5.6); Generalidad (5.6.1), Información para la Revisión (5.6.2), Resultados de la Revisión (5.6.3); Mejora (8.5), Mejora Continua (8.5.1), Acción Correctiva (8.5.2), Acción Preventiva (8.5.3).

Para cumplir el objetivo de mejora, deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso, tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados. Para lo anterior, se utiliza una serie de herramientas llamadas “Herramientas de la Calidad” las que, en su mayoría, se basan en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

- Diagrama de Causa-Efecto.
- Listas de Verificación
- Diagramas de Flujo
- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Gráficos de Control

5.3.7 Calidad en la Gestión de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento se puede entender como el conjunto de actividades que se relacionan con la compra o contratación y que incluye desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio⁵⁰.

Dicho proceso no es función exclusiva de la unidad de adquisiciones de una organización, sino que, constituye un proceso consistente en múltiples actividades

⁵⁰ Sistema de Compras y Contrataciones Públicas; Guías Prácticas de Gestión de Abastecimiento N° 1 Introducción, Pág 4.

en donde interactúan diversos actores, tales como las otras unidades de la organización (clientes internos), los proveedores y los usuarios (clientes externos).

En particular, el abastecimiento, forma parte de las etapas de la cadena de valor de una empresa u organización, que permite la transformación de las materias primas o insumos en bienes o servicios, para satisfacer la demanda de nuestros clientes.⁵¹

Un proceso se puede definir como cualquiera actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados, adquiriendo un valor agregado y transformándose en un producto para un cliente⁵². De esta forma cada proceso es una sucesión de diferentes etapas que deben seguirse para la ejecución de una operación. Así, se puede decir que un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas, en cuya ejecución se emplean los recursos de la organización para obtener resultados definidos, que tienen como fin el logro de los objetivos organizacionales.⁵³ Lo anterior, implica el uso de esos recursos en función de la obtención de algo de valor⁵⁴.

Desde ese punto de vista, se puede decir que los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización⁵⁵.

Por otra parte, la administración de procesos, es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman dichos insumos

⁵¹ Sistema de Compras y Contrataciones Públicas, Guía Práctica N° 2, Proceso de Abastecimiento, Página 2.

⁵² Krajewski, Lee J.; Administración de Operaciones: Estrategias y Análisis, México 2000; Cap3. Administración de Procesos, Páginas 3 y 4.

⁵³ Harrington, H. James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia 1998, página 10.

⁵⁴ Krajewski, Lee J.: OP-CIT, 2000; Capítulo 3, Página 89.

⁵⁵ IDEM

en productos terminados. Lo anterior conlleva también, el uso de una “adecuada mezcla” de habilidades humanas y recursos tecnológicos⁵⁶.

En este sentido, una buena gestión de abastecimiento requiere que la unidad que cumple esta función cuente con una adecuada dotación de recursos humanos, en cuanto a cantidad y calidad. Esto significa que se deben identificar las competencias laborales necesarias para desarrollar adecuadamente las funciones y tareas que los procesos requieren.

Se entiende por competencia laboral a la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo⁵⁷.

Dada la relevancia de la gestión de abastecimiento para toda organización y, en particular, para los Servicios Públicos, el proceso de compras y contrataciones públicas debe corresponder a un procedimiento de gestión integral, en el cual deben estar involucrados las diferentes áreas de la estructura administrativa y funcional, como asimismo, sus funcionarios, dado que éstos cumplen roles medulares en el proceso, de acuerdo a su perfil de competencias⁵⁸.

⁵⁶ Krajewski, Lee J.: OP-CIT, 2000; Capítulo 3, Página 89.

⁵⁷ Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L.; El enfoque de competencia laboral: Manual de Formación; Montevideo: Cinterfor, 2001, Página 30.

⁵⁸ Subsecretaría de Transportes, División de Administración Finanzas; Modelo de Gestión por competencias para el Área de Abastecimiento; Proyecto Sistema de Compras y Contratación Pública Año 2006; Página 9.

5.4 Etapas para el Levantamiento de los Procesos

5.4.1 Etapa 1: Formación del equipo y planificación del trabajo

En esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

- a) Formación de un equipo de trabajo.
- b) Desarrollar capacitaciones a todo el personal de la institución, en las cuales se informe quiénes son las personas encargadas de realizar el trabajo, la explicación del trabajo que se va a realizar (¿para qué?) y la importante necesidad de colaboración por parte de todos los funcionarios de la institución.
- c) Determinación de la metodología: el equipo de trabajo debe determinar las herramientas metodológicas que se van a utilizar para el levantamiento de los procesos, indicando si se deben utilizar encuestas, formularios, entrevistas u otro tipo de instrumentos para recolectar la información necesaria.
- d) Establecer una planificación para el trabajo de levantamiento de los procesos y las reuniones de trabajo.

5.4.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades

Una parte esencial en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- a) **¿Qué hacemos?:** Identificar el propósito para el que fue creado el proceso, de forma que se determine claramente la misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realizan sus actividades), su razón de ser. Luego deben concretarse las entradas y salidas (insumos y productos/servicios) e identificar los usuarios y proveedores de las mismas.
- b) **¿Para quién lo hacemos?:** Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda el proceso. Una vez hecho esto, se puede comenzar a determinar

los bienes y/o servicios que se generan para satisfacer sus necesidades y expectativas.

- c) **¿Cómo lo hacemos?:** Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades atinentes a la gestión de abastecimiento, de conformidad con las necesidades y expectativas determinadas por los clientes, considerando siempre las modalidades que define la Ley 19.886.

5.4.3 Etapa 3: Identificación de los procesos

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en el proceso. Conociendo cuáles son los usuarios y determinados los bienes y/o servicios que estos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

En esta fase el equipo de trabajo debe determinar cuáles son los procesos que desarrolla la institución para brindar los bienes y/o servicios a los usuarios. Una herramienta útil para realizar esta actividad es el Mapa de Procesos.

El Mapa de Procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él que se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como las principales relaciones de coordinación.

Cuando se trata de identificar y delimitar los procesos en el Mapa, se pueden utilizar herramientas previamente establecidas por el equipo de trabajo, sean éstas encuestas, entrevistas o reuniones con la Alta Dirección, Unidades demandantes o funcionarios. Su identificación es importante porque permite un mejor entendimiento de la entidad en general y de la labor operativa que se efectúa en particular, así como conocer la forma en que éstos interactúan en el desarrollo de las funciones, las actividades y las tareas.

Al momento de construir el Mapa de Procesos y comenzar a agrupar los mismos, debe tenerse en cuenta que algunos de los procesos identificados pueden ser a su vez procedimientos de otro proceso más grande, ante lo cual, debe detectarse las relaciones que existen entre cada uno de ellos para poder establecer su clasificación.

Resulta indispensable aclarar los conceptos de proceso y procedimiento, según la Norma ISO 9000. Se entiende por **proceso** al “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁵⁹. Un *procedimiento* es la “forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”⁶⁰.

5.5 Clasificación de los Procesos

La Organización mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores y con sus propios funcionarios. Es por esto que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan la satisfacción de los clientes (internos y externos) en la estrategia institucional y en la capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios). Es así como los procesos suelen ser clasificados de tres maneras: los procesos *estratégicos*, los procesos *operativos* y los procesos de *apoyo*. Esta es la base de la clasificación de los procesos que se detalla en el mapa de procesos.

5.5.1 Procesos estratégicos o de gestión

Son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el

⁵⁹ ISO 9000:2005: OP-CIT; Página 12

⁶⁰ IBIDEM; Página 13

mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos.

5.5.2 Procesos claves u operativos

Agrupamos aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad, así mismo, intervienen en la misión de la institución, pero no necesariamente en la visión. Los procesos operativos son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del usuario externo.

5.5.3 Procesos de apoyo o soporte

Son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como objetivos apoyar a uno o más procesos clave. Corresponden a esta clasificación aquellos que son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de la norma ISO 9001.

5.6 Mejora de los procesos

Las organizaciones que buscan la calidad como estrategia competitiva, han constatado el avance análogo, tanto en el mejoramiento de la calidad como en el incremento en la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente, siendo la satisfacción del cliente interno una de las mejores formas para asegurar la satisfacción del cliente externo.⁶¹

⁶¹ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998, Página 29.

Por tanto, el “enfoque al cliente”, que se constituye en uno de los principios en que se basa el Sistema de Gestión de la Calidad, cobra relevancia en el mejoramiento de los procesos de una organización.

Un proceso centrado en el cliente permite conocerlo, saber lo que necesitan o esperan y su fidelidad se logra proporcionándole bienes y servicios de una calidad tal, que éstos cumplan con sus expectativas mucho más allá de lo esperado.⁶²

Para suministrar bienes y servicios de esta calidad, se necesita que todas y cada una de las interacciones que el cliente tiene con la organización representen una buena experiencia, por lo que se requiere que estas instancias sean coordinadas adecuadamente.

Para ello, la organización debe cambiar su forma de pensar, actuar y hablar, de manera de centrarse en los procesos que controlan las interacciones que se producen con el cliente, fruto de la prestación de los bienes y servicios requeridos por éste.⁶³

Pasar de una organización centrada en si misma a otra con una orientación o un enfoque de proceso, constituye un cambio cultural muy difícil que requiere un replanteamiento en el manejo de ésta, lo que genera una alta resistencia en las personas que la integran. Ello requiere mucha reflexión, un plan bien concebido y un liderazgo constante.⁶⁴

⁶² Harrington, H. James: OP-CIT; 1998, Página 4.

⁶³ IBIDEM; Página 5.

⁶⁴ IBIDEM; Página 6.

5.6.1 Manejo de los procesos de la organización

En todas las organizaciones existen centenares de procesos que se realizan diariamente. Un gran porcentaje de ellos son actividades que se realizan en forma repetitiva que, de igual forma, pueden y deben controlarse.⁶⁵

En la actualidad, el resultado decisivo de la organización, es producto de la aplicación de controles de producción comprobados y técnicas de retroalimentación a todas las actividades que se realizan dentro de ella, desde una mirada integral y teniendo en cuenta la complejidad de sus procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se vende al cliente.⁶⁶

Para obtener un buen resultado, no basta con que los grupos de la organización realicen un buen trabajo en forma aislada, sin comprender ni preocuparse en cómo afectan sus actividades al trabajo que deben cumplir otros grupos o personas.⁶⁷ La idea es que cada actividad sea vista como un producto que es suministrado a un cliente interno, transformándose éste, a su vez, en un proveedor interno.

5.6.2 Representación gráfica del proceso

Un diagrama de flujo o “*diagramación lógica o de flujo*”, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y la relación entre los procesos de una organización.

La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso (nuevo o existente), mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, que muestra las actividades y su secuencia.⁶⁸

⁶⁵ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998, Página 10.

⁶⁶ IDEM

⁶⁷ IBIDEM; Página 16.

⁶⁸ IBIDEM; Página 96.

Alguna de las ventajas de la construcción de diagramas de flujo de los procesos, entre otras, es que permite resaltar las áreas en las cuales las normas o políticas no están claramente definidas o se están infringiendo y, por otra parte, muestran claramente las áreas en las cuales los procedimientos son confusos e interrumpen la calidad y la productividad, facilitando la comunicación en estas áreas problema.⁶⁹

5.6.2.1 Tipos de diagramas de flujo⁷⁰

- a) *Diagramas de Bloque*: Es el tipo más sencillo y frecuente de diagramas y proporcionan una visión rápida y no compleja del proceso. Para su construcción se utilizan rectángulos que representan las actividades y, líneas con flechas que conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tiene el flujo de información y/o la relación entre actividades. En algunas ocasiones estos flujos pueden incluir círculos alargados al principio y al final, denotando en dónde comienzan y terminan.
- b) *Diagrama de flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (ANSI)*: Proporciona una comprensión detallada de un proceso que excede, en gran parte, al diagrama de bloque, puesto que este último constituye, frecuentemente, el punto de partida, permitiendo ampliar las actividades al nivel de detalle que deseado, dentro de cada bloque. Este diagrama permite analizar las interrelaciones detalladas de un proceso.
- c) *Diagrama de flujo funcional*: Muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas. Este diagrama muestra el movimiento entre unidades de trabajo, dimensión que resulta especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo se constituye en un problema. Para su diseño se pueden utilizar los símbolos de los diagramas de bloque o estándar.

⁶⁹ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998; Página 97.

⁷⁰ IBIDEM; Páginas 97 y 98.

d) *Diagramas geográficos de flujo*: Muestran el flujo del proceso entre locaciones. El diagrama de flujo del plano geográfico o físico, analiza el flujo físico de las actividades, ayudando a minimizar la pérdida de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y/o recursos se desplazan entre las actividades.

5.6.3 Modernización del proceso

Según lo señalado por J.M. Clark en el *Journal Political Economy*, “el conocimiento es la única herramienta de producción que no depende de la disminución de utilidades”. Esto puede interpretarse como que “cuánto más comprendamos los procesos de la organización, con mayor éxito podremos mejorarlos”.⁷¹

Según Harrington (1998), además del conocimiento, existen otras 12 herramientas esenciales para el mejoramiento de los procesos de una organización, las que se pueden agrupar bajo el concepto de “modernización”, que describe apropiadamente lo fundamental que resulta el mejorar el proceso e identifica los métodos que generan cambios positivos en lo que se refiere a la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los mismos.⁷²

De esta forma, mejorar un proceso puede significar entre otras cosas, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar dependerá del enfoque específico del equipo que lidere el cambio y del proceso mismo. No obstante ello, el camino hacia la plena satisfacción del cliente, conducirá hacia 4 etapas:⁷³

- Modernización: Para realizar los cambios iniciales en el proceso
- Prevención: Para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente, con lo que se evita la fase de corrección.

⁷¹ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998; Página 127.

⁷² IBIDEM; Página 147.

⁷³ IBIDEM; Página 149.

- **Corrección:** Para corregir los errores del proceso, en caso que la prevención no haya funcionado.
- **Excelencia:** Al finalizar la etapa de corrección el proceso es satisfactorio, es decir, funciona, tiene estabilidad y satisface las necesidades y expectativas del cliente.

5.6.4 Principios de la Modernización

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón de conducta de la organización para lograr un flujo más uniforme, menor resistencia al progreso y el buen desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Según Harrington (1998), este trabajo de modernización, en la práctica, se traduce en la aplicación de 12 principios o herramientas básicas que a continuación se describen y que se aplican en el mismo orden:

- 1) *Eliminación de la burocracia:* Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- 2) *Eliminación de la duplicación:* Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- 3) *Evaluación del valor agregado:* Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes pagan.
- 4) *Simplificación:* Reducir la complejidad del proceso.
- 5) *Reducción del tiempo del ciclo del proceso:* Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- 6) *Prueba de errores:* Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

- 7) *Eficiencia en la utilización de los equipos:* Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- 8) *Lenguaje simple:* Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- 9) *Estandarización:* Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- 10) *Alianzas con proveedores:* El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
- 11) *Mejoramiento de situaciones importantes:* Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al equipo responsable en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- 12) *Automatización y/o mecanización:* Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

El mejoramiento de los procesos debe llevarse a cabo en forma planeada y organizada. Estas herramientas deben aplicarse a las actividades involucradas en cada proceso, en forma coordinada y no pueden entenderse como métodos aislados.⁷⁴

Finalmente, Harrington (1998), señala que los procesos de la empresa jamás se mantienen estáticos, pudiendo mejorar o deteriorarse. En este sentido la

⁷⁴ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998; Página 149.

modernización es una forma de mejorar el rendimiento de la organización y lograr sus metas y objetivos.⁷⁵

El mejoramiento no debiera implicar un incremento en la carga de trabajo, muy por el contrario, se trata de eliminar de cada proceso aquellas actividades carentes de significado, así como los obstáculos que no permiten un buen desempeño de los mismos. El mejoramiento supone, además, facilitar la realización del trabajo en condiciones de seguridad y eficiencia, con un mínimo de errores y tener una mayor comprensión del proceso y sus resultados.⁷⁶

Los efectos acumulativos resultantes de aplicar los principios de la modernización y de analizar las actividades asociadas a los procesos, pueden generar siguientes efectos deseables⁷⁷:

- La eliminación de la burocracia derriba un gran obstáculo, tanto para el rendimiento, como para levantar la moral de los empleados y reducir los costos.
- La reducción de las actividades sin valor agregado disminuye el número de tareas ineficaces, gracias a lo cual el trabajo adquiere mayor significado y se hace más productivo, reduciendo, también, los costos.
- La simplificación de los procesos y los subprocesos facilita el trabajo y la comprensión, se reducen los tiempos de procesamiento y los clientes reciben un mejor servicio, situación que también redundará en la baja de los costos.
- La prueba de error de los procesos y actividades implica una reducción en las tasas de error, menos momentos críticos y menores demandas para la dirección y el personal de apoyo.

5.6.5 Creación de valor

Existen dos tipos de actividades en una organización, aquellas que impulsan la creación de valor y aquellas que impulsan el coste improductivo⁷⁸. El mejoramiento

⁷⁵ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998; Página 182.

⁷⁶ IDEM

⁷⁷ IDEM

⁷⁸ Scott C. Mark; El proceso de creación de valor en la empresa; Ediciones Deusto S.A., España 1999; Página 11.

de los procesos supone, entre otras iniciativas, la identificación clara de estas actividades de manera de potenciar o reforzar aquellas que son impulsoras del valor y evidenciar, remodelar o eliminar, las que hacen que los procesos sean improductivos e ineficaces.

Las actividades del valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el *output* que el cliente está esperando. No obstante, hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente⁷⁹ y, por tanto, podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto.

No obstante ello, en el caso de los órganos de la Administración del Estado, éstos que deben someter su accionar a la Constitución y las Leyes, debiendo actuar dentro de su competencia, sin más atribuciones que las que expresamente les haya conferido el ordenamiento jurídico.⁸⁰

Lo anterior significa que el ejercicio de la función pública requiere de la observancia de los principios que rigen Administración el Estado que exigen del funcionario público, entre otras, responsabilidad, eficiencia, eficacia, probidad, transparencia en los actos administrativos⁸¹ y estricto apego al cumplimiento de la normativa y de los procedimientos establecidos.⁸²

Por tanto, desde el punto de vista normativo, la eliminación de actividades que se hayan identificado como improductivas o que no aportan valor agregado, tiene como limitante el ordenamiento jurídico y la normativa específica de que se tratase, no pudiendo ser eliminadas de los procesos y/o procedimientos.

⁷⁹ Harrington, H. James: OP-CIT; 1998; Página 156.

⁸⁰ Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, texto refundido, coordinado y sistematizado, según Decreto con Fuerza de Ley N° 1 - 19.653, del 17 de Noviembre de 2011; Título I "Normas Generales, Artículo 2°.

⁸¹ IBIDEM, Artículo 3°

⁸² IBIDEM, Artículo 8°

6 MARCO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación

La presente investigación será del tipo Exploratorio – Descriptiva. Es exploratoria, en tanto no existe información suficiente para abordar el estudio en su completitud, toda vez que se requiere indagar sobre aquellos procesos que hasta ahora no han sido debidamente sistematizados ni documentados. Por otra parte, el estudio será descriptivo, en tanto se valdrá de la información existente en algunos de los ámbitos que abarca el estudio, la cual se confrontará con los requisitos técnicos de la Norma ISO 9001:2008, para un adecuado establecimiento de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento y de los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y la mejora continua.

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha investigado antes⁸³, y respecto del cual se presume la falta o insuficiente presencia de datos e información.

Los estudios descriptivos tienen como propósito describir situaciones, eventos y hechos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno o problema que se investiga, buscando especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.⁸⁴

⁸³ Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar; Metodología de la Investigación; McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México D.F., 1998, Tercera Edición; página 115.

⁸⁴ IBIDEM, página 117.

6.2 Diseño de la Investigación

El diseño de este trabajo es *no experimental*, del tipo *transeccional* y *descriptivo*. Es un estudio no experimental, puesto que se realizará una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipularán, dado que éstas ya han sucedido. Las inferencias sobre la relación entre variables se realizará sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observarán tal y como se han dado en su contexto natural⁸⁵. Por otra parte, será un estudio transeccional, dado que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en dicho momento, sin pretender observar el desarrollo del fenómeno en el tiempo⁸⁶. Además, el estudio será descriptivo, en tanto, pretende describir las situaciones y eventos presentes en las diferentes variables que conforman el problema que se aborda y cómo éste se manifiesta⁸⁷.

6.3 Enfoque Metodológico

La presente investigación será abordada desde un enfoque metodológico mixto, el cual combina técnicas de recolección de información, tanto cuantitativas como cualitativas, con el fin de lograr una integración de la información que entregue un resultado más cercano a la realidad y, por ende, más confiable.

De acuerdo a lo señalado por Alfonso Ortí⁸⁸, el enfoque mixto viene a suplir la deficiencia de los enfoques cuantitativista y cualitativista, dado que “...los procesos de la interacción social y del comportamiento de las personas implican tanto aspectos simbólicos, como elementos medibles...” y, “...la adecuada

⁸⁵ Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar; OP-CIT; 1998; Capítulo 7, Página 117.

⁸⁶ IDEM.

⁸⁷ IDEM.

⁸⁸ Delgado Juan Manuel y Gutiérrez Juan; Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Editorial Síntesis S.A., Madrid, España, 1999; Capítulo 3: La Confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social, Alfonso Ortí, Página 88.

comprensión de las posibilidades y límites de la perspectiva epistemológica, tanto de las técnicas cuantitativas como de las técnicas cuantitativas de investigación social, pasa por el reconocimiento de su radical deficiencia en la representación y análisis de la realidad social.

Las técnicas cuantitativas permiten una operativización del fenómeno en estudio en función de la medida distributiva de sus diferentes dimensiones y variables⁸⁹, obteniendo con ello una visión general de las causas del problema.

Las técnicas cualitativas están relacionadas con el estudio de los significados o discursos, a partir de cuya observación logramos un mayor acercamiento al punto de vista del otro, para comprender y profundizar en la realidad concreta del problema en estudio y conocer el significado de las cosas.⁹⁰

6.4 Técnicas de Recopilación de Información

6.4.1 Aplicación de Cuestionarios

Se aplicará esta técnica para la obtención de información cuantitativa y cualitativa respecto de la gestión de abastecimiento. Los datos cuantitativos están relacionados con el número de procesos y subprocesos, la periodicidad, carga de trabajo, niveles de capacitación, entre otros. Los datos cualitativos están relacionados con el cómo se hacen las cosas, vale decir, procesos, normas y procedimientos, así como la identificación de las prácticas de trabajo, niveles de conocimiento, competencias, definiciones estratégicas y vinculaciones entre los distintos sistemas que interactúan.

⁸⁹ Delgado Juan Manuel y Gutiérrez Juan: OP-CIT; 1999, Página 91.

⁹⁰ IDEM

El cuestionario es una técnica "...cuyas preguntas y proposiciones pretenden alcanzar la información que permita cumplir con los objetivos de la investigación, mediante las respuestas proporcionadas por los sujetos que componen la muestra..."⁹¹. Este cuestionario se elabora en función de los objetivos específicos que se quiere alcanzar con el estudio, los cuales se deben descomponer en sus diferentes dimensiones y en los indicadores requeridos⁹². A este proceso se le denomina como operativización de los conceptos⁹³

Asimismo, el tipo de pregunta estructurada cerrada, se ocupará con el objeto de obtener respuestas relacionadas con hechos o temas, cuya comprensión sea clara para el entrevistado y cuyas respuestas sean susceptibles de tabular y analizar cuantitativamente⁹⁴, lo que es pertinente cuando debemos preguntar claramente y en forma directa lo que queremos saber, lo que se logra mejor con este tipo de preguntas⁹⁵.

Junto con lo anterior, se utilizará la técnica del cuestionario, con preguntas abiertas, para obtener información cualitativa, relacionada con los significados y los discursos de los sujetos⁹⁶ ya que se consideran adecuadas porque son capaces de proporcionar información para examinar los conocimientos de las personas o estudiar terrenos desconocidos, entre otras⁹⁷.

6.4.2 Entrevista en Profundidad

Se realizarán entrevistas en profundidad, sobre materias de política institucional, respecto del problema en estudio, de manera de obtener información sobre las

⁹¹ Briones, Guillermo; Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales – Módulo 3: Técnicas e instrumentos para la recolección de información; Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación; Bogotá, Colombia, 1989, página 42.

⁹² IDEM.

⁹³ Gainza Veloso, Álvaro; Cátedra Metodología de la Investigación; 2008, Apuntes.

⁹⁴ Briones, Guillermo: OP-CIT; 1989; Página 52.

⁹⁵ IDEM.

⁹⁶ Gainza Veloso, Álvaro; OP-CIT; 2008.

⁹⁷ Briones; OP-CIT, página 52

definiciones estratégicas respecto de la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo, además de una visión respecto de la priorización sobre el tema, determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades, así como las dificultades y amenazas. También es posible obtener, a través de estas entrevistas, información sobre temas estratégicos institucionales y sobre decisiones futuras, que pueden influir (positivamente o negativamente) en nuestro tema de estudio.

Asimismo, se utilizará este tipo de entrevista, para establecer y documentar los procesos vinculados al sistema en estudio, información que se requiere obtener de los dueños de los procesos de la gestión de abastecimiento y sus interacciones.

Se trata de una forma de entrevista no estructurada que se distingue por obtener de las personas consideradas en la población del estudio, información sobre uno o dos objetivos muy delimitados⁹⁸.

La entrevista en profundidad "...puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa, cara a cara, a un investigador con un entrevistado, con el cual se establece una relación de peculiar conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable..."⁹⁹.

Esta entrevista opera como una técnica de producción de información en dos sentidos: información verbal oral (palabras, significados y sentidos) e información gestual y corporal que es leída o interpretada durante la interacción que produce el cara a cara¹⁰⁰.

La información obtenida a partir de esta entrevista, es de carácter cualitativo, en tanto expresa y da curso a la forma de pensar y de sentir de los sujetos

⁹⁸ Briones: OP-CIT; 1989; Página 148.

⁹⁹ Manuel Canales Cerón; Metodologías de Investigación Social; LOM Ediciones, Santiago de Chile, 2006; Capítulo "La entrevista en profundidad individual": Álvaro Gainza; página 219-220.

¹⁰⁰ IBIDEM; Página 220.

entrevistados y permite profundizar en los valores, motivaciones, deseos, y creencias asociados a éstas (marco referencial del sujeto).

6.4.3 Recopilación Documental

La investigación también considera la recopilación de información producida con anterioridad, por cuanto es necesario recopilar y analizar todo documento relacionado con el objeto de estudio que se encuentre disponible y que ayude a clarificar y entender el problema. Esta búsqueda evitará también realizar trabajo inútil, dado que una parte importante de la información que se quiere producir, puede ya estar documentada producto de estudios anteriores que pueden facilitar la obtención de la información.

Junto con lo anterior, se requiere indagar, especialmente en aspectos teóricos sobre la gestión de abastecimiento, desde las directivas proporcionadas por la Dirección de Compras y Contratación Pública y por la Dirección de Presupuestos (DIPRES), en torno al Programa de Mejoramiento de la Gestión y su Programa Marco Avanzado, que busca transitar hacia la certificación externa de los procesos de gestión pública.

La recopilación documental "...es una técnica de investigación social, cuya finalidad es la obtención de datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto"¹⁰¹. Cuando esta recopilación es realizada de manera adecuada es igualmente útil pues ahorra esfuerzos, evitar el redescubrimiento de lo ya encontrado, sugiere hipótesis, orienta hacia otras fuentes de información y ayuda a elaborar los instrumentos para la investigación¹⁰².

¹⁰¹ Ander-Egg, Ezequiel; Técnicas de Investigación Social; Editorial Lumen, Buenos Aires, Argentina, 1995, Página 211.

¹⁰² IDEM.

Para el problema en estudio, se recurrirá a documentos escritos, correspondientes a informes y estudios, documentos oficiales (tales como circulares, dictámenes, resoluciones, informes jurídicos, manuales, etc.) y archivos oficiales como fuentes de primera mano, teniendo especial preocupación por la autenticidad, validez y significación de los documentos.

6.4.4 Observación

Se aplicará esta técnica para la obtención de información cualitativa respecto de la gestión de abastecimiento. Para obtener información respecto del cómo se hacen las cosas, vale decir, procesos, normas y procedimientos, así como la identificación de las prácticas de trabajo, nivel de conocimiento, competencias, definiciones estratégicas y vinculaciones entre los distintos sistemas que interactúan.

La observación proporciona información de primera mano en relación con la forma en que se llevan a cabo las actividades, cómo y cuándo se utilizan los documentos y registros, si ocurren los pasos especificados y detectar documentos o registros que no son utilizados. Permite determinar que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

6.5 Delimitación del Campo de Estudio

6.5.1 Población objetivo

La investigación está relacionada con la gestión de abastecimiento del SENAMA, razón por la cual el universo del estudio estará conformado por la Dirección Nacional y los sistemas vinculados funcionalmente y sus interacciones, niveles desde los cuales se seleccionará una muestra representativa que pueda proporcionar la información que el estudio pretende recopilar.

6.5.2 Unidad de estudio

El universo para el estudio estará determinado por la información documental recopilada y por la información que proporcionen informantes calificados, vinculados al sistema en estudio y a los sistemas con que interactúa, que se encuentren en la siguiente clasificación:

- a) *Cargos Directivos:* Se realizarán entrevistas en profundidad, para indagar sobre las definiciones estratégicas, a 3 sujetos que detenten cargos directivos, de acuerdo a lo siguiente:
 - Jefe de División de Planificación, Desarrollo y Control
 - Jefe de División de Administración y Finanzas

- b) *Encargados Unidades de Sistemas Vinculados:* Se entrevistará a los encargados de los sistemas vinculados funcionalmente para determinar la interacción con los procesos de abastecimiento, al menos, en las siguientes áreas:
 - Personal
 - Presupuesto
 - Planificación/Control de Gestión
 - Adquisiciones

- d) *Operadores del Sistema de Compras Públicas:* Se entrevistarán a los funcionarios de SENAMA que operan la plataforma de compras públicas y realizan la gestión de abastecimiento del Servicio, con la finalidad de obtener una visión global de los procesos e indagar acerca de sus debilidades y poder, de esta forma, contribuir a la mejora continua de los mismos.

6.5.3 Elección de la muestra

La muestra será intencionada y estará compuesta por sujetos que se espera sean representativos de la realidad que se quiere investigar¹⁰³. Esta representatividad

¹⁰³ Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar; OP-CIT; 1998; Página 326.

estará dada por el nivel de interacción y/o participación que se tenga en relación con el problema en estudio (la gestión de abastecimiento y sus procesos), así como el nivel de participación en la toma de decisiones y en la conducción del Servicio.

De esta forma, se aplicarán las técnicas de investigación a las unidades funcionales mencionadas en el punto anterior y a los sujetos que se encuentren en la calidad de encargados y aquellos que son dueños de los procesos en estudio. Además, todos los sujetos que conformen la muestra, deberán tener una antigüedad mínima de 1,5 años en el Servicio, de manera de prever que todos ellos hayan completado al menos 1 ejercicio presupuestario.

7 DESARROLLO

7.1 Diagnóstico del proceso de compras públicas¹⁰⁴

La presente descripción del proceso de Compras Públicas se realiza sobre la desagregación de los procesos más importantes, en particular sobre el estudio de sus etapas más relevantes.

7.1.1 Identificación de los procesos más relevantes

7.1.1.1 Etapa de Planificación de Compras Públicas

La Unidad de Adquisiciones solicita a las unidades demandantes, la planificación de compras y/o contratación para el período, de acuerdo a las necesidades del Servicio, para lo cual elaboran un listado de bienes y/o servicios que se contratarán durante cada mes del siguiente año, especificando el número y valor estimado, la naturaleza del proceso por el cual se adquirirán o contratarán dichos bienes y servicios, además de señalar la fecha aproximada en la que se publicará el llamado a participar.

Una vez finalizada la etapa de planificación se comienza a ejecutar el proceso de compras públicas propiamente tal, determinándose la modalidad de contratación a utilizar: convenio marco, licitación pública, licitación privada, trato o contratación directa.

7.1.1.2 Etapa de Ejecución del Procedimiento de Compras Públicas

La etapa de ejecución de las compras, de acuerdo a lo señalado por la Ley N°19.886 de Bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de

¹⁰⁴ El detalle sobre el procedimiento administrativo general se encuentra en la ley N° 19.880. En cuanto a los elementos particulares de análisis del proceso de compras públicas, este diagnóstico se sustenta en las normas establecidas en la Ley N° 19.886 sobre de Bases Generales sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, conjuntamente con el Decreto N° 250, Reglamento de la Ley de Compras Públicas.

servicios, se pueden realizar bajo distintas modalidades de compra, las que aplican, en orden taxativo, según lo que indica dicha ley.

Las modalidades de compra y contratación más utilizadas son las siguientes:

7.1.1.2.1 Convenio Marco

La suscripción de un convenio marco se traduce, en la práctica, en un catálogo que contiene una descripción de los bienes y servicios ofrecidos, sus condiciones de contratación y la individualización de los proveedores, previamente licitados y adjudicados por la Dirección de Compras y Contratación Pública y puestos a disposición de los organismos públicos, a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl).

El proceso se inicia con la elaboración y envío del Formulario de Requerimiento y especificaciones de la compra, por parte de la unidad demandante. Posteriormente, la Unidad de Adquisiciones registra el requerimiento en la Planilla de requerimientos y asigna número. La Unidad de Presupuesto y Finanzas verifica la disponibilidad presupuestaria, otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y el Jefe de la División de Administración y Finanzas autoriza gasto. Una vez seleccionado el proveedor en el catálogo electrónico del portal, la Unidad de Adquisiciones emite la respectiva Orden de Compra a través del sistema (www.mercadopublico.cl). Posteriormente, una vez recepcionado el bien y/o servicio, la unidad demandante emite un informe de recepción conforme y se deriva a la Unidad de Finanzas para el pago de la factura correspondiente.

7.1.1.2.2 Licitación Pública

Esta modalidad de contratación para las compras de bienes y servicios busca establecer condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios del bien y/o servicio por adquirir y todos los costos asociados, presentes y futuros.

El proceso se inicia cuando la unidad demandante elabora y envía a la Unidad de Adquisiciones el Formulario de Requerimiento, las especificaciones técnicas o Términos de Referencia del bien o servicio y, el respectivo memorando interno conductor. Posteriormente, la Unidad de Adquisiciones registra el requerimiento en la Planilla de Requerimientos y asigna número, la Unidad de Finanzas verifica la disponibilidad presupuestaria, otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y el Jefe de la División de Administración y Finanzas autoriza el gasto.

En cuanto al contenido mínimo de las bases de licitación, éstas deberán establecer los requisitos de los oferentes, las especificaciones de los bienes y/o servicios a contratar, las etapas y plazos de la licitación, la modalidad de pago del contrato, el plazo de entrega del bien y/o servicio, la naturaleza y el monto de las garantías para asegurar la seriedad de la oferta y/o el contrato, los criterios objetivos para decidir la adjudicación y, finalmente, el nombre completo del funcionario encargado del proceso de compras.

Los proveedores interesados en la licitación pueden efectuar consultas sobre la misma. SENAMA, como organismo comprador, debe responder las consultas realizadas por los oferentes, con la finalidad de garantizar la transparencia del proceso. Las respuestas son publicadas a través de las funcionalidades del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), dentro del plazo establecido en las bases respectivas.

La recepción de las ofertas se realiza a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), atendiendo a todos los requisitos administrativos y de forma, a través de los formularios respectivos, cumpliendo todos los requerimientos exigidos en las bases de licitación.

Antes de finalizar el plazo de presentación de propuestas, en los casos que corresponda, los oferentes entregan una garantía de seriedad de la propuesta, por el monto total establecido en las bases de licitación, que corresponde a valores

que van entre un 1% y 2% del presupuesto disponible para la compra del bien o servicio.

En la etapa de apertura de las ofertas se busca cumplir con las formalidades que permitan a los oferentes conocer el resto de las ofertas, siendo requisito esencial la individualización del oferente, la descripción básica del bien o servicio ofrecido, el precio unitario y total de la oferta, y la individualización de la garantía de seriedad de la oferta. En caso que la oferta técnica sea catalogada como “no pública” debido a la naturaleza del estudio, ésta debe estar debidamente fundamentada.

Ya encontrándose el procedimiento en la etapa de evaluación de las ofertas, los criterios de evaluación más utilizados pero no excluyentes, son: Precio de la oferta, experiencia de los oferentes, calidad técnica de los bienes y/o servicios ofertados, asistencia técnica o soporte, servicios de post-venta, plazo de entrega, garantías de funcionamiento y, en términos generales, cualquier otro aspecto relevante.

Finalmente, la etapa de adjudicación de ofertas y elaboración y suscripción del contrato definitivo, tiene por objeto aceptar la propuesta más ventajosa, considerando los criterios de evaluación con sus correspondientes puntajes y ponderaciones, conjuntamente con dar cumplimiento a los aspectos formales destinados a celebrar el contrato entre el SENAMA y el proveedor adjudicado.

Una vez adjudicado el proveedor, se emite la Orden de Compra, a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl) o se solicitan los antecedentes para la elaboración de un contrato de servicios, cuando el éste no es de ejecución inmediata. Posteriormente, una vez firmado el contrato o aceptada la Orden de compra, el proveedor procede a la entrega del bien y/o servicio. Finalmente, la unidad demandante emite un informe de recepción conforme que se deriva junto con la

Factura y demás documentación soportante, a la Unidad de Finanzas para el pago correspondiente.

De acuerdo a los montos involucrados en el proceso de licitación, éstas se clasifican en:

- Licitación Pública menor o igual a 100 Unidades Tributarias Mensuales (UTM)
- Licitación Pública mayor a 100 UTM y menor a 1.000 UTM
- Licitación Pública igual o mayor a 1.000 UTM

Esta clasificación, permite establecer el plazo mínimo que la licitación debe estar publicada en el Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), de acuerdo a lo señalado en la Ley 19.886.

7.1.1.2.3 Licitación Privada

Este procedimiento de contratación busca hacer más expedita la contratación de bienes y servicios. Sólo procede, previa resolución fundada, en caso que una Licitación Pública no haya tenido interesados, según lo señalado en el artículo 10º, numeral 1, del Reglamento de la ley Nº 19.886. Este procedimiento contempla la existencia de un número mínimo de oferentes que hayan manifestado su intención de participar en el proceso licitatorio privado. De esta forma, se invita a participar en la licitación a un mínimo de tres proveedores interesados.

El proceso de licitación se lleva a cabo bajo los mismos requisitos y requerimientos de la licitación pública respectiva y, al igual que en esta última, se busca establecer condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios del bien o servicio por adquirir y todos sus costos asociados, presentes y futuros.

En cuanto a las etapas de recepción y evaluación de ofertas se realiza un análisis bajo similares criterios a los empleados en la licitación pública: precio de la oferta, experiencia de los oferentes, calidad técnica de los bienes y/o servicios ofertados,

asistencia técnica o soporte, servicios de post-venta, plazo de entrega, además de cualquier otro aspecto relevante para la evaluación de la oferta.

En la etapa de adjudicación, elaboración y suscripción del contrato definitivo, se aplica similar procedimiento al establecido para el caso de licitaciones públicas.

7.1.1.2.4 Trato o Contratación Directa

Una cuarta modalidad o procedimiento de contratación es el denominado trato o contratación directa, que se realiza de acuerdo los casos señalados en el artículo 8º de la ley N° 19.886, y artículo 10º de su Reglamento.

En cuanto a los presupuestos que justifican la utilización de este procedimiento de contratación, se requiere de la existencia de un proveedor del bien o servicio que esté inscrito en el sistema de información y que no esté inhabilitado para contratar con el Estado de Chile, además de una resolución fundada del contratante.

Un punto de clara diferenciación entre este procedimiento de contratación y las licitaciones pública y privada, es la inclusión de los denominados “Términos de Referencia”, consistentes en la elaboración de un pliego de condiciones que regula el proceso de trato o contratación directa y que se utiliza como referencia para cotizar el bien o servicio. Este conjunto de condiciones debe ser elaborado sobre la base de las características y condiciones que se deben cumplir para la provisión del bien y/o servicio objeto de esta la contratación directa.

Para esta modalidad de compra debe contarse con un mínimo de 3 cotizaciones, salvo en aquellos casos señalados en el Reglamento de la Ley 19.886, en que se establece que sea sólo una cotización.

En último término, la emisión de la orden de compra, requiere de la aceptación de la propuesta más ventajosa por parte de la unidad demandante, de acuerdo a lo establecido en los términos de referencia.

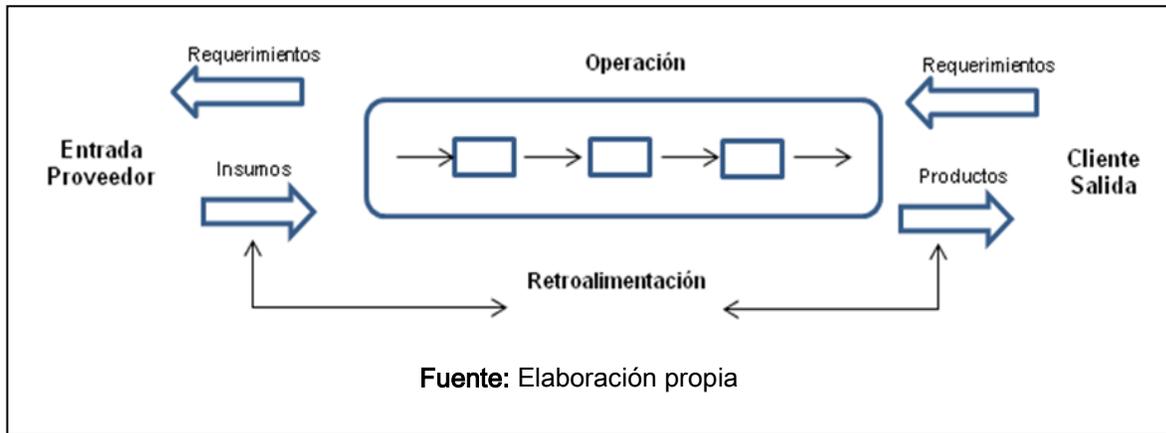
Respecto a los requisitos formales, se exige de una resolución fundada que apruebe la modalidad de compra y la contratación del bien o servicio según las condiciones ofrecidas por el proveedor adjudicatario.

7.1.2 Levantamiento de procesos

En los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, el proveedor (oferente que participa de los procesos licitatorios) suministra el insumo (propuesta de bien y/o servicio) de acuerdo a los requerimientos¹⁰⁵ establecidos en las bases de licitación, términos de referencia u órdenes de compra. La Unidad de Adquisiciones ejecuta el proceso de compra, de acuerdo a lo establecido en la Ley 19.886 y, posteriormente, el cliente (usuario interno) receptiona el producto (bien/servicio) de acuerdo a sus requisitos.

Esta relación puede verse gráficamente en la siguiente figura:

Figura N° 5: Esquema relación entre el proveedor, Unidad de Adquisiciones y cliente interno.



¹⁰⁵ Necesidades y expectativas que poseen los clientes (usuarios) con respecto a la prestación de bienes o servicios por parte de la institución.

7.1.2.1 Enfoque de Gestión por Procesos

El SENAMA, desarrolla su gestión con base en la especialización del trabajo mediante el establecimiento de áreas funcionales, permitiendo definir las relaciones jerárquicas entre los distintos niveles, pero no se refleja el funcionamiento del Servicio, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, comunicación y coordinación al interior de la institución.

La burocracia existente ha permitido la propagación de actividades que no aportan valor al proceso, y que no contribuyen a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, generando problemas de comunicación y coordinación entre las distintas áreas del servicio y que al final se transforma en duplicidad de funciones, indefinición de responsabilidades, personal sin las competencias que requiere el cargo, entre otras dificultades.

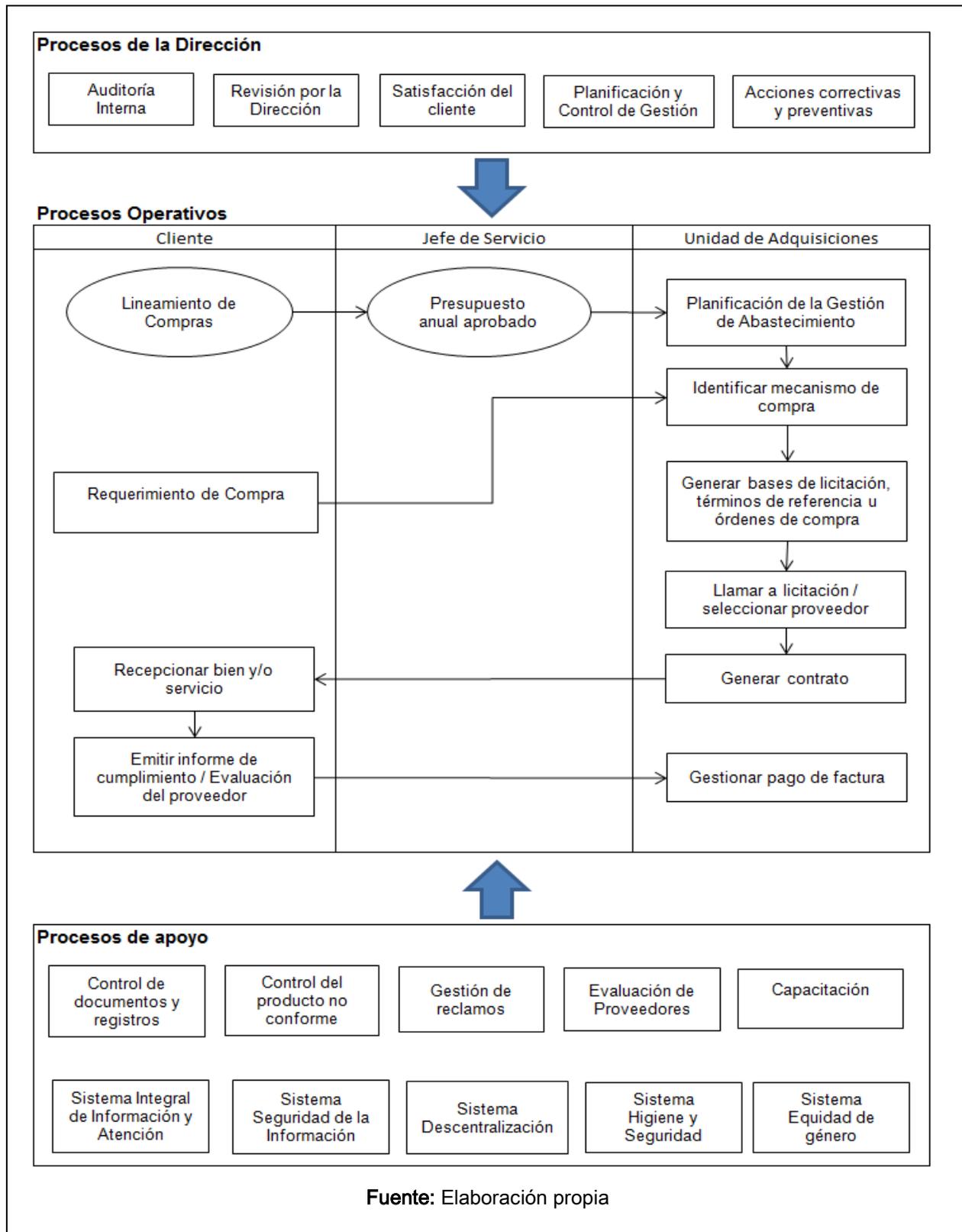
7.1.2.2 Mapa General de Procesos de la Gestión de Abastecimiento SENAMA

El mapa de procesos ofrece una visión general de los procesos institucionales, en el cual están representados los procesos que componen el sistema, así como las principales relaciones entre las áreas funcionales de la misma. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

De esta forma podemos apreciar claramente el movimiento entre unidades de trabajo, dimensión que resulta especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo se constituye en un problema.

A continuación se presenta el mapa general de procesos asociados a la gestión de abastecimiento de SENAMA, en el cual se distinguen los procesos de la dirección, los procesos operativos y los procesos de apoyo.

Figura N° 6: Mapa general de procesos de Adquisiciones



7.1.2.3 Diagramas de flujo de los procesos de abastecimiento

Actualmente en el SENAMA, el desarrollo de las funciones asociadas a la Gestión de Abastecimiento, se realizan sobre la base de lo establecido en la Ley 19.886 y las prácticas de los funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos vigentes y/o procedimientos que regulen y estandaricen la realización de sus actividades.

No obstante, que existe un Manual de procedimientos de adquisiciones, éste se encuentra desactualizado y no describe la totalidad de actividades, plazos y responsabilidades.

Este manual no ha sido suficientemente difundido y no se la ha asignado la categoría de información de consulta permanente. Asimismo, se trata de un documento no controlado, es decir, no está actualizado con forme a los cambios de los procesos internos y de las nuevas exigencias del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública y las modificaciones a la legislación pertinentes.

Con la información obtenida de la aplicación de técnicas de recolección de datos, se ha podido elaborar diagramas de flujo de los cuatro (4) procesos más recurrentes de la gestión de abastecimiento de SENAMA, los que plasman en las siguientes figuras:

Figura N° 7: Diagrama de flujo licitación pública menor o igual a 100 UTM – Parte I

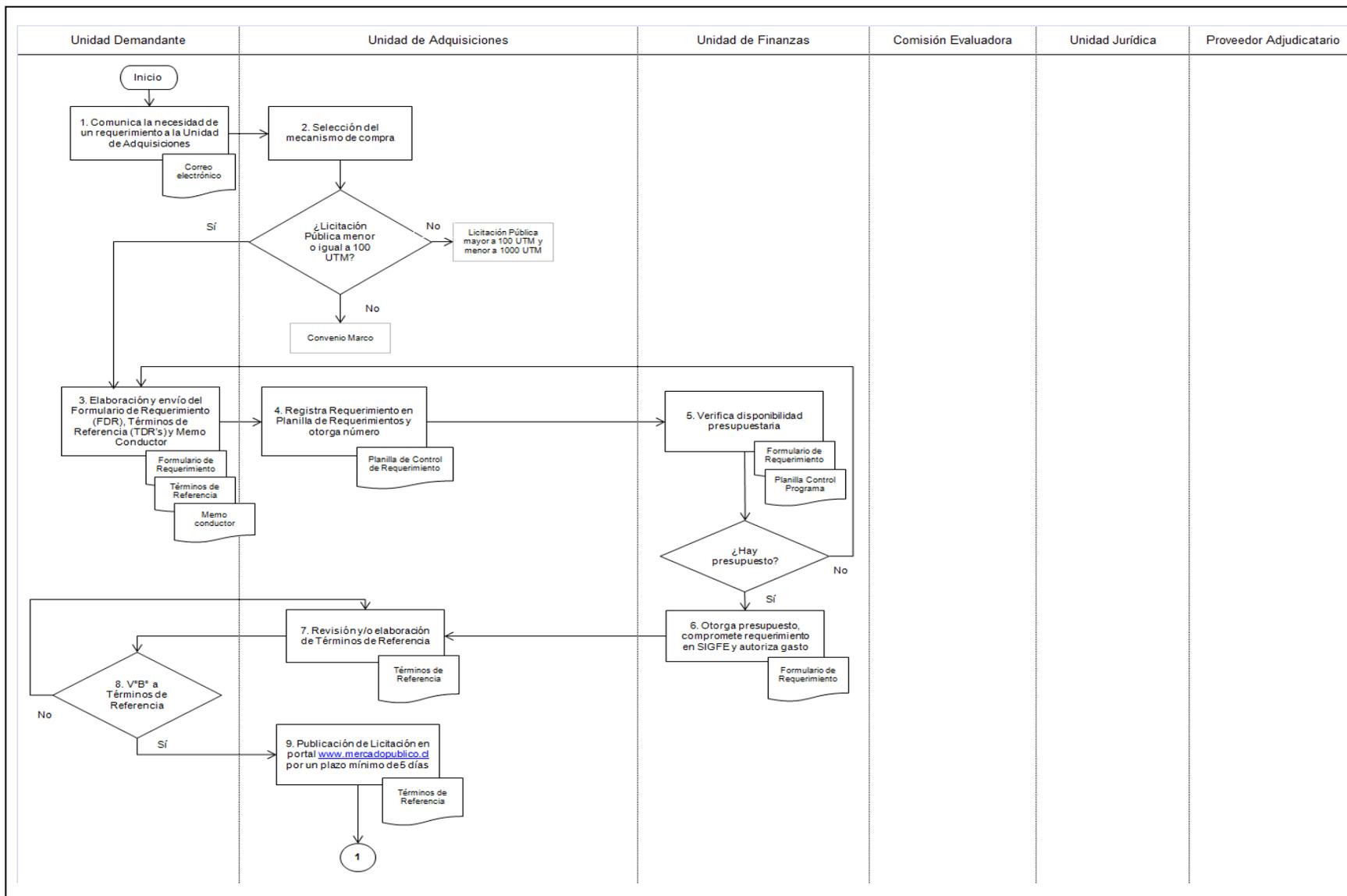


Figura N° 8: Diagrama de flujo licitación pública menor o igual a 100 UTM – Parte II

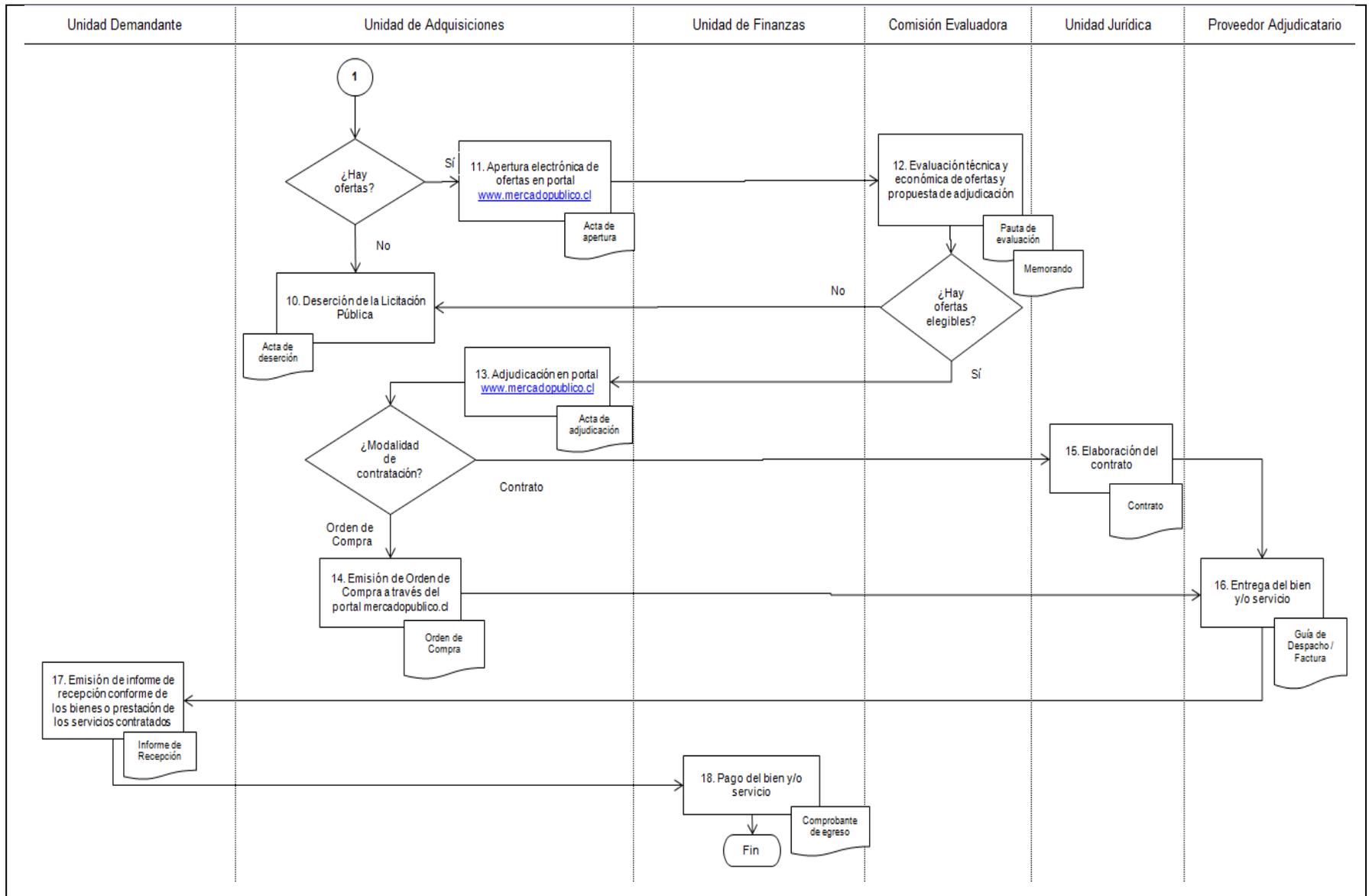


Figura N° 9: Diagrama de flujo licitación pública mayor a 100 UTM y menor a 1.000 UTM - licitación pública Igual o mayor a 1.000 UTM – Parte I

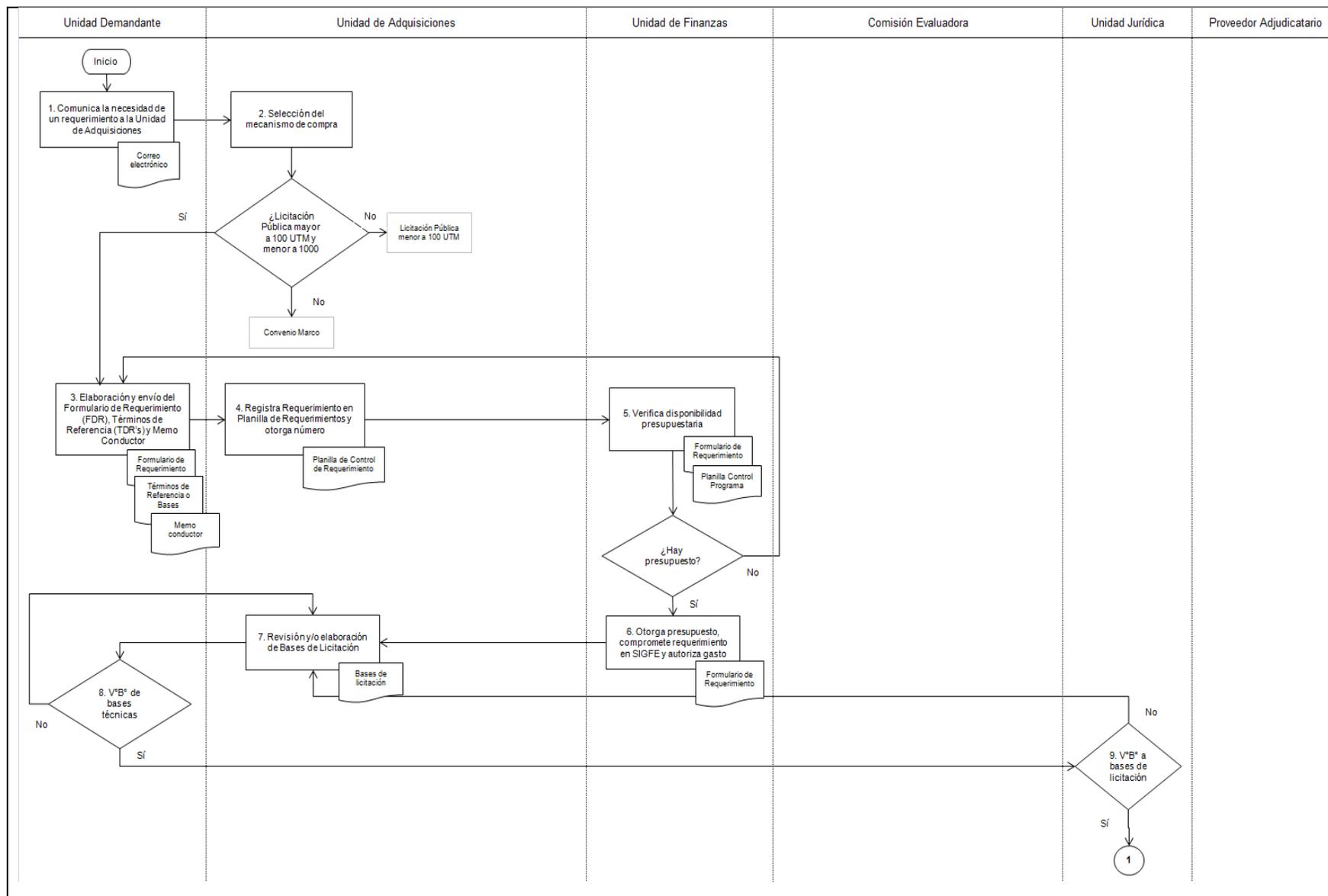


Figura N° 10: Diagrama de flujo licitación pública mayor a 100 UTM y menor a 1.000 UTM - licitación pública Igual o mayor a 1.000 UTM – Parte II

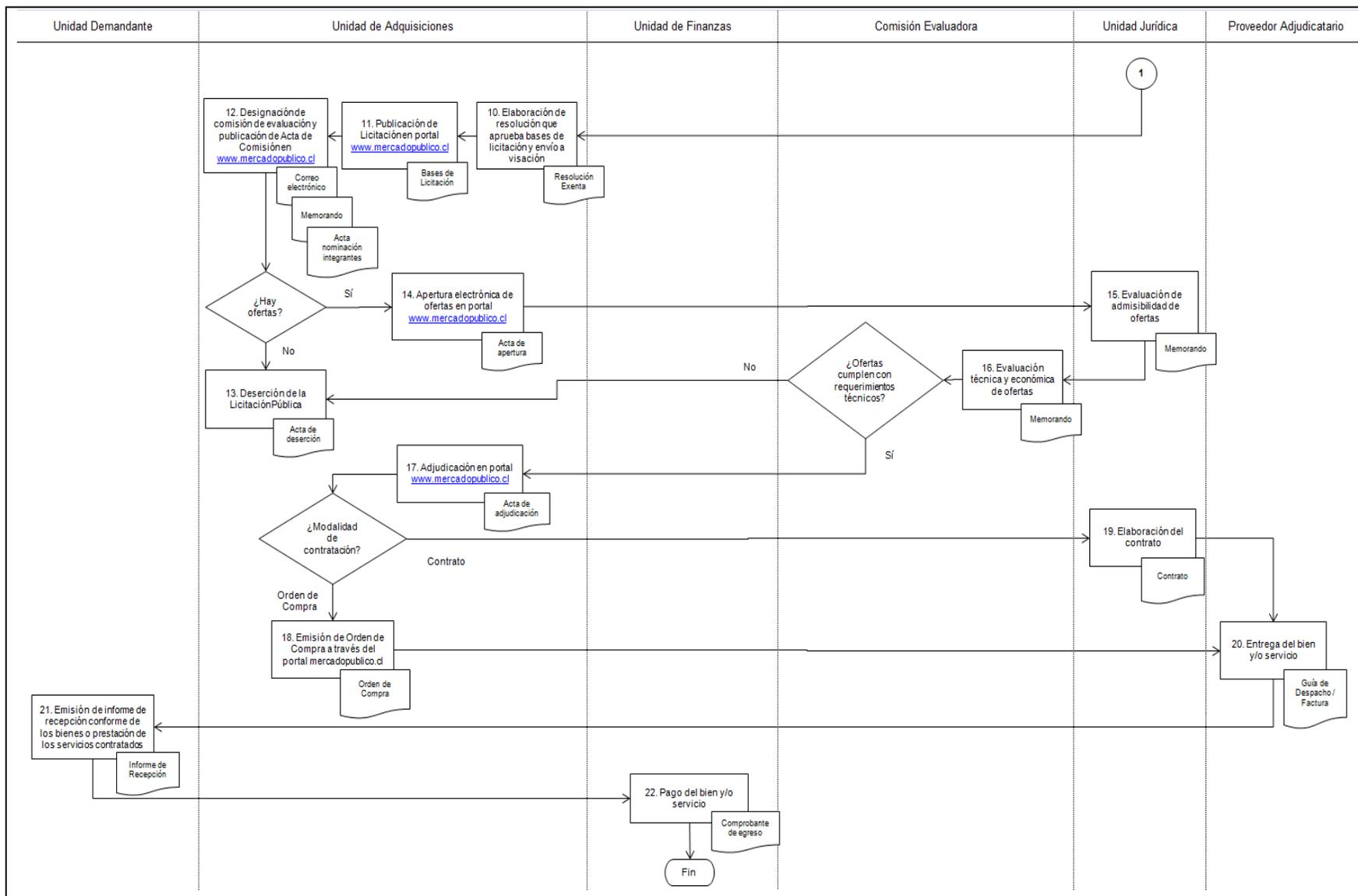


Figura N° 11: Diagrama de Flujo Convenio Marco

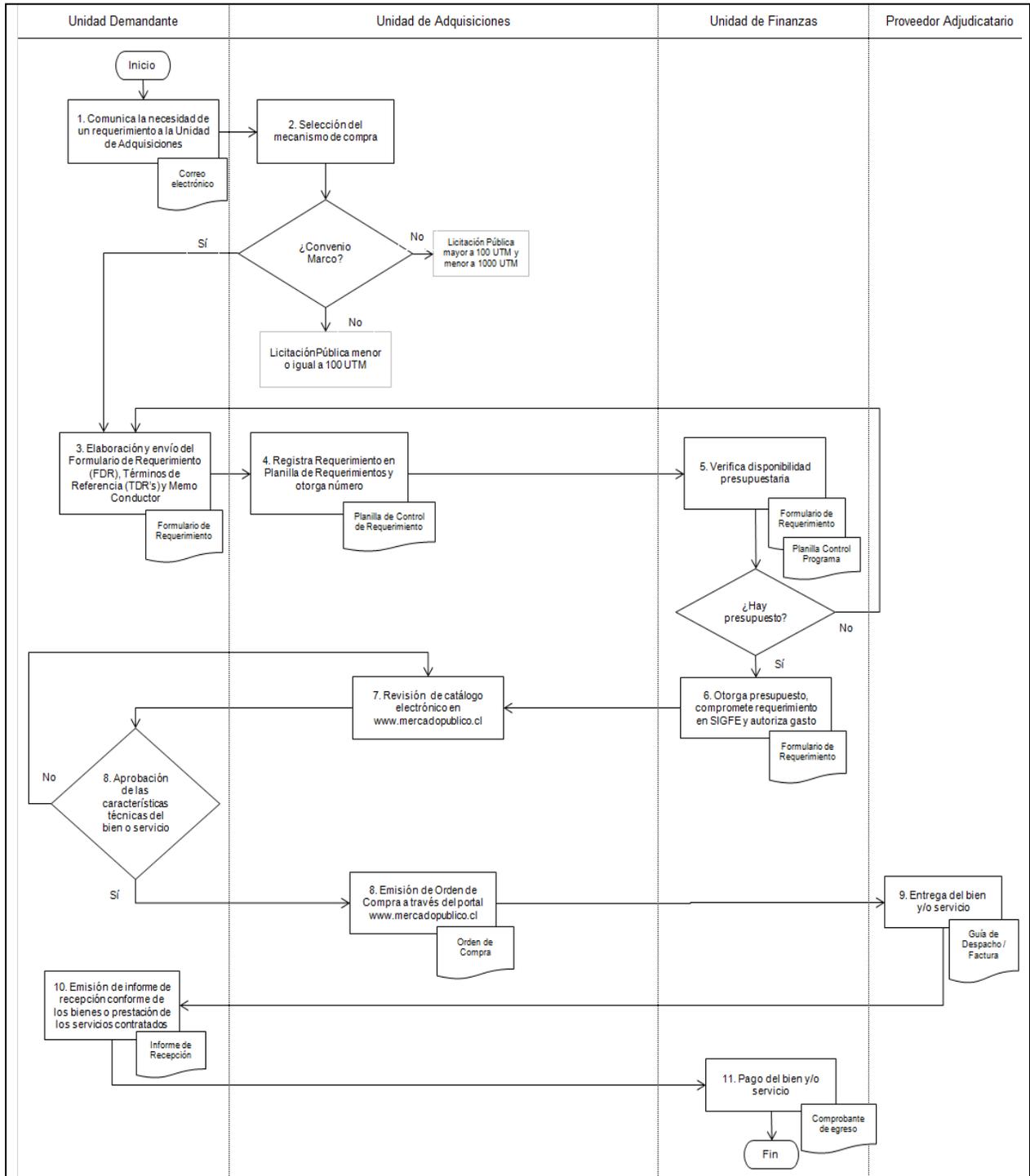
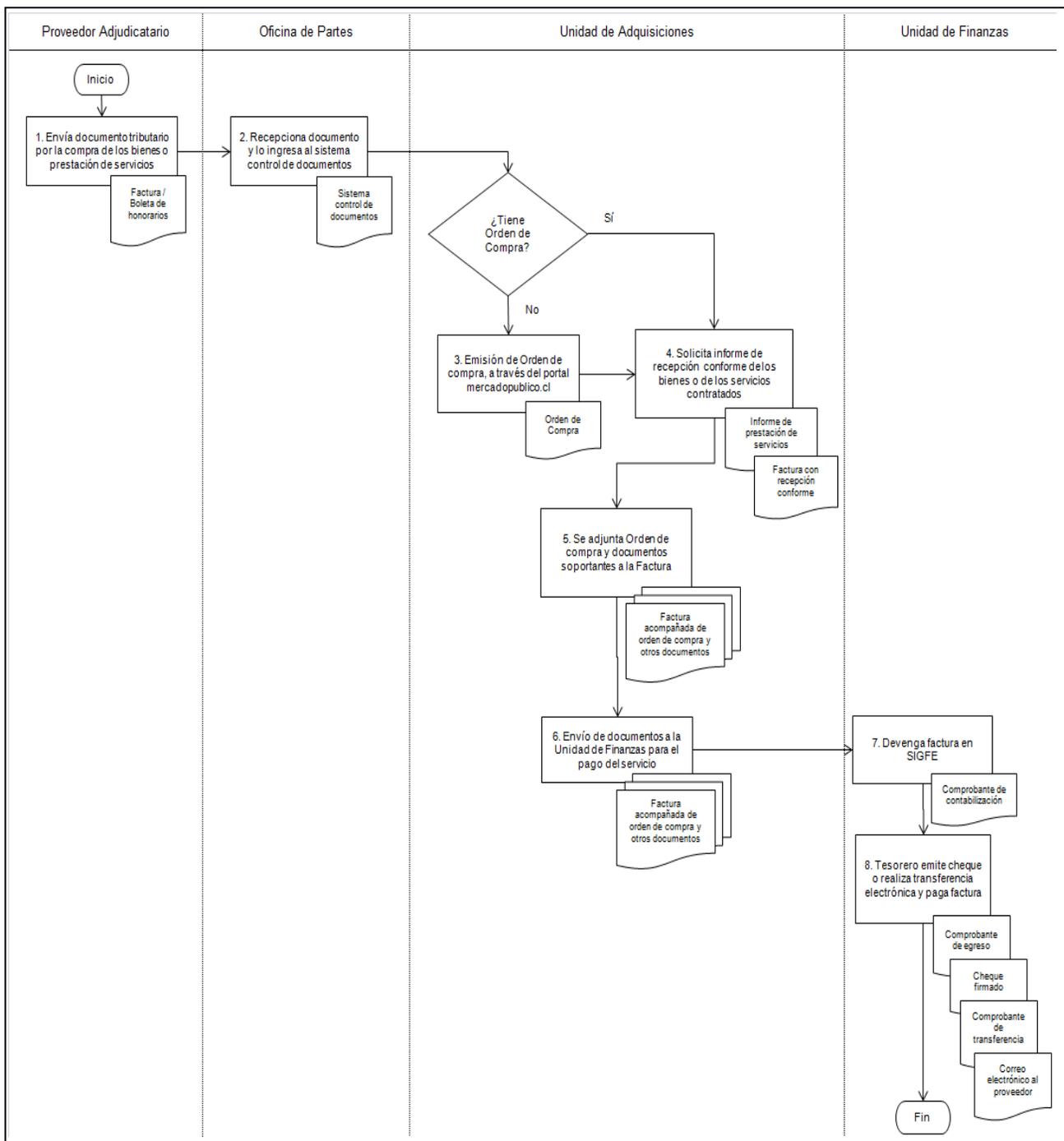


Figura N° 12: Pago a Proveedores



7.1.3 Actividades, vinculaciones e interacciones de los Procesos

De cada una de las etapas de los procesos más relevantes de la gestión de abastecimiento, se desprenden una serie de actividades que se ejecutan para satisfacer los requerimientos de las unidades demandantes, de acuerdo al tipo de proceso de compra que corresponda.

Las actividades señaladas en el diagrama de flujo de cada proceso, tienen un responsable de su ejecución, cierto grado de periodicidad en el tiempo y generan registros que deben ser controlados. Tener claridad sobre estas cuestiones, permite un mayor grado de control del proceso y detectar más fácilmente en dónde aplicar medidas correctivas o preventivas, para la mejora en la eficacia de cada uno de ellos.

A continuación se presenta una matriz en donde se describen dichas actividades, los responsables de su ejecución, periodicidad y los registros que se generan.

7.1.3.1 Descripción actividades licitación pública menor o igual a 100 UTM

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
1	Comunica, de manera informal, la necesidad de un requerimiento a la Unidad de Adquisiciones	- Encargado de Programa - Encargado de Unidad - Coordinadores(as) Regionales	Diaria	Correo electrónico
2	Selección del mecanismo de compra	Unidad de Adquisiciones	Diaria	No existe registro
3	Elaboración y envío del Formulario de Requerimiento (FDR), Términos de Referencia (TDR's) y Memo Conductor	Unidad demandante	Diaria	- Formulario de Requerimiento - Términos de Referencia. - Memorando conductor
4	Registra Requerimiento en Planilla de Requerimientos y otorga número	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Planilla de Control de Requerimientos. - Formulario de requerimiento numerado
5	Verifica disponibilidad presupuestaria	Unidad de Finanzas	Diaria	- Formulario de Requerimiento con presupuesto disponible y saldo. - Registro en planilla control programa
6	Otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y autoriza gasto	Unidad de Finanzas Jefe DAF	Diaria	- Formulario de Requerimiento con presupuesto otorgado, con N° de compromiso en SIGFE y autorizado por Jefe DAF ¹⁰⁶ .
7	Revisión y/o elaboración de Términos de Referencia	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- TDR's elaborados y/o revisados
8	VºBº a los Términos de Referencia	Unidad Demandante	Diaria	- Correo electrónico - TDR's con VºBº
9	Publicación de Licitación en portal www.mercadopublico.cl por un plazo mínimo de 5 días	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Formulario de Requerimiento con VºBº de Jefe DAF
No hay ofertas				
10	Deserción de la Licitación Pública	Unidad de adquisiciones	Diaria	- Acta de deserción emitida por el sistema en forma automática
Hay ofertas				
11	Apertura electrónica de ofertas en portal www.mercadopublico.cl	Unidad de adquisiciones	Diaria	- Acta de apertura generada en forma automática por el sistema

¹⁰⁶ DAF: División de Administración y Finanzas

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
12	Evaluación técnica y económica de ofertas y propuesta de adjudicación	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante	Diaria	- Pauta de Evaluación firmada por evaluadores - Memorando DAF - Memorando Unidad Demandante
13	No hay ofertas elegibles	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante	Diaria	- Pauta de evaluación
14	Deserción de la Licitación Pública	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Pauta de Evaluación - Resolución de deserción - Memo DAF informando a Unidad demandante
15	Adjudicación en portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones Dirección SENAMA	Diaria	- Memo DAF a Dirección - Memo Dirección a DAF - Acta Evaluación con VºBº para adjudicar - Resolución de adjudicación - Certificado Disponibilidad Presupuestaria - Acta de adjudicación - Correo proveedor informando adjudicación y solicitando documentación (en caso de contrato)
Modalidad de Contratación				
16	Emisión de Orden de Compra a través de portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Orden de compra emitida a través del Sistema - Correo electrónico informando a proveedor adjudicación y envío de orden de compra
17	Elaboración de Contrato	Unidad de Adquisiciones Unidad Jurídica Dirección	Cada 15 días	- Memorando de DAF a Jurídica - Documentación proveedor - Documento de garantía - Memo Unidad Jurídica a DAF - Contrato firmado por las Partes - Resolución aprueba contrato
18	Entrega de los bienes licitados o prestación del servicio	Proveedor adjudicatario	Diaria	- Guía de Despacho - Factura
19	Emisión de informe de recepción conforme de los bienes o servicios contratados	Unidad Demandante	Diaria	- Informe de prestación de servicio - Informe contraparte técnica - Guía de despacho con recepción conforme - Factura con recepción conforme

7.1.3.2 Descripción actividades licitación pública mayor a 100 UTM y menor a 1.000 UTM - licitación pública igual o mayor a 1.000 UTM

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
1	Comunica, de manera informal, la necesidad de un requerimiento a la Unidad de Adquisiciones	- Encargado de Programa - Encargado de Unidad - Coordinadores (as) Regionales	Diaria	- Correo electrónico
2	Selección del mecanismo de compra	Unidad de Adquisiciones	Diaria	No aplica
3	Elaboración y envío de Formulario de Requerimiento, Términos de Referencia o Bases de Licitación y Memo Conductor	Unidad demandante	Diaria	- FDR - TDR's o Bases - Memorando UD
4	Registra Requerimiento en Planilla de Requerimientos y otorga número	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Planilla de Control de Requerimientos - Formulario de requerimiento numerado
5	Disponibilidad presupuestaria	Unidad de Finanzas	Diaria	- Formulario de requerimiento con presupuesto disponible y saldo - Registro en planilla control programa
6	Otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y autoriza gasto	Unidad de Finanzas Jefe DAF	Diaria	- Formulario de requerimiento con Presupuesto otorgado, con N° de compromiso en SIGFE y autorizado por Jefe DAF
7	Revisión y/o elaboración de Bases de Licitación	Unidad de Adquisiciones	Cada 15 días	- TDR's elaborados y/o revisados
8	Aprobación de Bases Técnicas	Unidad Demandante	Diaria	- Correo electrónico - TDR's con V°B°
9	Revisión y V°B° Jurídico a Bases de Licitación	Unidad Jurídica	Cada 15 días	- Memo conductor de DAF - Documento Bases de Licitación aprobado técnicamente
	Devuelve Bases de Licitación sin V°B°	Unidad Jurídica	Cada 2 meses	- Documento Bases de Licitación con observaciones al margen
	Aprueba Bases de Licitación	Unidad Jurídica	Cada 15 días	- Memo conductor Unidad Jurídica con bases aprobadas - Documento Bases de Licitación aprobadas
10	Elaboración de resolución que aprueba Bases de Licitación y envío a visación	Unidad de Adquisiciones	Cada 15 días	- Resolución Exenta que aprueba Bases de Licitación
11	Publicación de Licitación en portal www.mercadopublico.cl por un plazo mínimo de 10 días corridos	Unidad de Adquisiciones	Cada 15 días	- Formulario de requerimiento con V°B° de Jefe DAF - Bases de Licitación en PDF ingresadas al sistema

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
12	Designación de comisión de evaluación y publicación de Acta de Comisión en www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante Dirección SENAMA	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico Unidad de Adquisiciones a Unidad Demandante - Correo electrónico Unidad Demandante a Unidad de Adquisiciones - Memorando DAF a Dirección solicitando aprobar - Comisión de Evaluación - Memorando de la Directora aprobando integrantes de comisión - Acta Nominación Integrantes Comisión de Evaluación
No hay ofertas				
13	Deserción de la Licitación Pública	Unidad de adquisiciones	Diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de deserción emitida por el sistema en forma automática
Hay ofertas				
14	Apertura electrónica de ofertas en portal www.mercadopublico.cl	Unidad de adquisiciones	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de apertura generada en forma automática por el sistema - Cuadro Comparativo - Ofertas aceptadas impresas
15	Evaluación de Admisibilidad	Unidad Jurídica	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memorando Unidad de Adquisiciones a Unidad Jurídica - Ofertas impresas - Carpeta del proceso - Memorando Unidad Jurídica a DAF
16	Evaluación técnica y económica de ofertas	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante Comisión de Evaluación	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memorando DAF a Unidad demandante solicitando evaluación de las ofertas - Formato Pauta de Evaluación - Copia Memorando Unidad Jurídica con ofertas Admisibles - Copia Memorando Directora Comisión de Evaluación - Memorando Unidad Demandante con propuesta de adjudicación
17	No hay ofertas que cumplan con los requerimientos técnicos	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memorando Unidad Demandante informando el resultado de la evaluación y solicitando declarar desierta - Pauta de revisión de antecedentes firmada por la comisión de evaluación y por Jefatura Unidad Demandante
18	Deserción de la Licitación Pública	Unidad de Adquisiciones	Diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta de Evaluación - Resolución de deserción - Acta de deserción entregada por el sistema

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
19	Hay ofertas que cumplen con los requerimientos técnicos	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memorando Unidad Demandante informando el resultado de la evaluación y solicitando adjudicar - Pauta de Evaluación firmada por la comisión de evaluación
20	Adjudicación en portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones Dirección SENAMA	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memo DAF a Dirección - Memo Dirección a DAF - Acta Evaluación con VºBº para adjudicar - Resolución de adjudicación - Certificado Disponibilidad Presupuestaria - Acta de adjudicación - Correo proveedor informando adjudicación y solicitando documentación (en caso de contrato)
Modalidad de Contratación con Orden de Compra				
21	Emisión de Orden de Compra a través de portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra emitida a través del sistema - Correo electrónico informando a proveedor adjudicación y envío de orden de compra
Modalidad de Contratación con Contrato de prestación de servicios				
22	Elaboración de Contrato	Unidad de Adquisiciones Unidad Jurídica Dirección	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> - Memorando de DAF a Jurídica - Documentación proveedor - Documento de garantía - Memo Unidad Jurídica a DAF - Contrato firmado por las Partes - Resolución aprueba contrato
23	Entrega de los bienes licitados o prestación del servicio	Proveedor adjudicatario	Cada 15 días o según duración contrato y forma de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de Despacho - Factura
24	Emisión de informe de recepción conforme de los bienes o servicios contratados	Unidad Demandante	Cada 15 días o según duración contrato y forma de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de prestación de servicio - Informe contraparte técnica - Guía de despacho con recepción conforme - Factura con recepción conforme

7.1.3.3 Compras por Convenio Marco

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
1	Comunica, de manera informal, la necesidad de un requerimiento a la Unidad de Adquisiciones	- Encargado de Programa - Encargado de Unidad - Coordinadores (as) Regionales	Diaria	- Correo electrónico
2	Selección del mecanismo de compra	Unidad de Adquisiciones	Diaria	No aplica
3	Elaboración y envío de Formulario de Requerimiento y especificaciones de la compra	Unidad demandante	Diaria	- Formulario de Requerimiento - Memorando Unidad Demandante
4	Registra Requerimiento en Planilla de Requerimientos y otorga número	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Planilla de Control de Requerimientos - Formulario de Requerimiento numerado
5	Disponibilidad presupuestaria	Unidad de Finanzas	Diaria	- Formulario de Requerimiento con presupuesto disponible y saldo después de la compra. - Registro en planilla control programa si - corresponde
6	Otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y autoriza gasto	Unidad de Finanzas Jefe DAF	Diaria	- Formulario de Requerimiento con presupuesto otorgado, con N° de compromiso en SIGFE y autorizado por Jefe DAF
7	Revisión de catálogo electrónico en el portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Impresión catálogo de posibles bienes o servicios a contratar
8	No aprueba las características del bien o servicio o el precio	Unidad Demandante	Diaria	- Correo electrónico
7	Revisión de catálogo electrónico en el portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Impresión catálogo de posibles bienes o servicios a contratar
8	Aprueba características del Bien o Servicio y precio	Unidad Demandante	Diaria	- Correo electrónico
9	Emisión de Orden de Compra a través de portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Orden de compra emitida a través del sistema - Correo electrónico informando a proveedor envío de orden de compra
10	Entrega de los bienes o prestación del servicio	Proveedor adjudicatario	Diaria	- Guía de Despacho - Factura
11	Emisión de informe de recepción conforme de los bienes o servicios contratados	Unidad Demandante	Diaria	- Informe de prestación de servicio - Informe contraparte técnica - Guía de despacho con recepción conforme - Factura con recepción conforme

7.1.3.4 Pago a Proveedores

N°	Descripción de la actividad	Responsable de ejecutar la actividad	Periodicidad	Registro
1	Envía Factura por la compra de los bienes o prestación de servicios	Proveedor	Diaria	- Factura - Factura electrónica - Boleta de Honorarios (sólo excepcionalmente)
2	Oficina de Partes recepciona documento y lo ingresa al sistema de control de documentos	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Sistema de control de documentos
3	No tiene Orden de Compra (Cuando se trata de convenio de suministro o servicios, la orden de compra se emite luego de recibir la factura).	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Orden de compra emitida
4	Emisión de Orden de Compra a través de portal www.mercadopublico.cl	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Orden de compra emitida a través del portal
3	Tiene Orden de Compra	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Orden de Compra firmada con documentación de respaldo
5	Se solicita informe de recepción conforme de los bienes o de prestación de los servicios contratados	Unidad de Adquisiciones Unidad Demandante	Diaria	- Informe de prestación de servicio - Factura con recepción conforme - Guía de despacho con recepción conforme
6	Se adjunta Orden de Compra y documentos soportantes a la Factura	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Factura acompañada de Orden de Compra y demás documentación que corresponda
7	Se envía factura y documentos a la Unidad de Finanzas para el pago del servicio	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Factura acompañada de Orden de Compra y demás documentación que corresponda
8	Unidad de Finanzas Devenga la factura en el SIGFE	Unidad de Adquisiciones	Diaria	- Comprobante de contabilización
9	Tesorero emite cheque o realiza transferencia electrónica y paga la factura	Unidad de Finanzas DAF Unidad Jurídica Dirección SENAMA	Diaria	- Comprobante de egreso visado por Unidad Jurídica, firmado por la autoridad y/o recibido conforme - Cheque firmado - Comprobante de transferencia electrónica - Comprobante de depósito en cuenta corriente - Correo electrónico al proveedor

7.1.4 Análisis para la modernización y mejoramiento de procesos

El objetivo de analizar los procesos y procedimientos existentes, es optimizar su desempeño para maximizar los resultados obtenidos. Antes de iniciar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad al interior de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, es necesario diagnosticar su situación o desempeño actual, teniendo en cuenta su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

La efectividad del proceso se refiere a qué tan bien se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. La eficiencia del proceso tiene que ver con la minimización de los recursos invertidos en la obtención de los resultados y, la adaptabilidad del proceso, se refiere a su capacidad para ajustarse a los cambios en las expectativas, necesidades y requerimientos de sus clientes y del entorno.

Mediante la determinación y medición de características de efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, es posible diagnosticar su situación actual y, en base a esto, aplicar técnicas de modernización o mejoramiento de los procesos.

La modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización, el proceso funciona con escasa perturbación en su entorno¹⁰⁷.

Con el propósito de elevar el nivel de desempeño del proceso de compra, con base en los parámetros mencionados anteriormente (eficiencia, efectividad y adaptabilidad), se presenta a continuación, un análisis de las actividades involucradas en los procesos de

¹⁰⁷ HARRINGTON, H. J., Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, 1992.

compra descritos precedentemente, respecto de las 12 herramientas básicas de la modernización enunciadas por Harrington (1998).

7.1.4.1 Herramientas propuestas por Harrington (1998) seleccionadas

De las 12 herramientas, se seleccionaron aquellas que permiten realizar correcciones antes de la realización del producto y que se pueden establecer, luego de la mejora, como parte de las actividades de los procesos o, se pueden eliminar, por no aportar a la eficiencia y/o eficacia de los mismos.

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Evaluación del valor agregado
- Simplificación
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Nivel de simplificación del lenguaje
- Estandarización
- Alianzas con proveedores

7.1.4.2 Matriz de análisis

Con estas 8 herramientas y las actividades que se desarrollan para la gestión de los procesos, se ha construido una matriz de análisis, en la que cada una de estas actividades es confrontada con las categorías de análisis que conforman estas herramientas de la modernización, lográndose el siguiente resultado:

Nombre del proceso: Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
1	Comunica, de manera informal, la necesidad de un requerimiento a la Unidad de Adquisiciones	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	La necesidad de requerimiento se comunica de manera innecesaria, a través de correo electrónico, ya que ésta se comunica formalmente el "Formulario de Requerimiento".	Esta actividad tiene la finalidad de dar a conocer las especificaciones del requerimiento, y se realiza por cuanto la mayoría de las veces existe un atraso en la solicitud formal. Sin embargo en la actividad N° 3 se reiteran especificaciones de compra	No presenta valor agregado al proceso, que el proceso de compra solo se puede iniciar cuando está hecha formalmente la solicitud.	Esta actividad puede ser combinada con la actividad N° 3, adjuntando al correo electrónico Formulario de Requerimiento y/o Términos de Referencia.	Es posible reducir el tiempo del ciclo al recibir Formulario de Requerimiento adjunto al correo electrónico.	No se aprecia uso de abreviaturas y términos que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Estandarizar el registro utilizado para informar la necesidad de requerimientos	El proceso no necesita ría realmente este input, si los involucrados cumplieran con los tiempos adecuados para realizar sus solicitudes.
2	Selección del mecanismo de compra	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	Disparidad en los criterios para determinar mecanismo de compra entre el jefe y analistas de compra.	No presenta valor agregado al proceso, sin embargo es una actividad que no se puede eliminar	La selección del mecanismo de compra está establecida en la Ley de compra, por tanto no es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo, reducir complejidad de esta actividad.				

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
3	Elaboración y envío del Formulario de Requerimiento (FDR), Términos de Referencia (TDR's) o especificaciones de compra y Memo Conductor	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	Se envía un Memo conductor para solicitar requerimiento, el cual es innecesario, ya que las solicitudes se registran en el "Formulario de Requerimiento".	La necesidad de requerimiento se informa por correo electrónico en la actividad N° 1 y se reitera a través del "Formulario de Requerimiento" y Memo conductor.	No presenta valor agregado al proceso.	Es posible eliminar esta actividad al adjuntar "Formulario de Requerimiento", Términos de Referencia (TDR's) o especificaciones de compra al correo electrónico enviado en la actividad N° 1. Además, es posible eliminar el Memo conductor.	Es posible que la Unidad Demandante adjunte "Formulario de Requerimiento", Términos de Referencia o especificaciones de compra en correo electrónico referenciado en actividad N° 1.	Es posible implementar un sistema automatizado o firma electrónica para el envío del requerimiento	No existe una forma única de comunicar a la Unidad de Adquisiciones las especificaciones de los requerimientos de compra. Algunos demandantes envían Memo conductor para informar especificaciones de compra.	Este input puede ser combinado con actividad N° 1.
4	Registra Requerimiento en Planilla de Requerimientos y otorga número	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	Existe duplicidad de registros entre Analistas de Compras y el Encargado de la Unidad de Adquisiciones para registrar información de requerimientos.	El valor agregado a esta actividad puede estar presente sólo si se utiliza un registro automatizado.	Es posible modificar formato de "Planilla de Requerimiento" para asegurar que contiene toda la información necesaria acerca del proceso de compra.	Es necesario crear un acceso directo a un archivo único para registrar y actualizar información de los requerimientos de compra.	Si bien existe abreviatura y siglas en la planilla, éstas son conocidas por quienes operan el Sistema de Compra.	Definir un formato único de "Planilla de Requerimientos" de modo de registrar información útil para todos los integrantes de la Unidad de Adquisiciones y de las otras áreas que requieran información.	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis									
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos		
5	Verifica disponibilidad presupuestaria	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	La consulta de la respectiva disponibilidad presupuestaria se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	Si bien existe verificación de disponibilidad presupuestaria al inicio del proceso y una vez adquirido el producto y/o servicio. Es un aspecto normativo que debe ser cumplido, pues se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886.	No aplica					No es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo, reducir complejidad de esta actividad, ya que se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios.	
6	Otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y autoriza gasto	Licitación Pública – Convenio Marco – Trato Directo	Si bien esta actividad posee firmas de diversas jefaturas, tanto de revisión, verificación, V°B° y firma del Encargado de presupuesto, resulta imposible reducir el nivel de burocracia, dadas las exigencias establecidas en la Ley N° 19.886.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso. La duplicación está dada por la cantidad de firmas en esta actividad,	No aplica	Dadas las exigencias establecidas en la Ley N° 19.886, resulta imposible simplificar esta actividad.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el uso de firmas electrónicas			Es posible aminorar tiempo del ciclo si se establece dentro del procedimiento para la ejecución de esta actividad el plazo máximo de cumplimiento desde que se recibe el requerimiento, el que hasta ahora depende del criterio del funcionario de la Unidad de Finanzas que lo realiza. Por otra parte, no es posible reducir complejidad de esta actividad, por estar establecida en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
7	Revisión y/o elaboración de Términos de Referencia	Licitación Pública menor o igual a 100 UTM.	Se realizan modificaciones innecesarias en los TDR por parte de los requirentes, impidiendo la efectividad y eficiencia del proceso.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible que los requirentes sean más rigurosos en la elaboración de los TDR.	Si bien existe un formato establecido para la elaboración de Términos de Referencia, éste es modificado por los usuarios, lo cual conlleva a revisiones excesivas y algunos casos rehacer los TDR, provocando una demora en el proceso.	Si bien existe abreviatura y siglas en los TDR, éstas son conocidas por los usuarios y por quienes operan el Sistema de Compra.	Definir un formato único flexible, controlado bajo requisitos de la norma ISO 9000, para los Términos de Referencia. Capacitar a los usuarios acerca de la modificación de registros.	El proceso necesita realmente este input.
8	Revisión y/o elaboración de Bases de Licitación	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	Se realizan modificaciones innecesarias en las Bases de Licitación por parte de los requirentes, impidiendo la efectividad y eficiencia del proceso.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible que los requirentes sean más rigurosos en la elaboración de las Bases de Licitación.	Existe un formato para la elaboración de Bases de Licitación, sin embargo es modificado por los usuarios, según sus requerimientos, lo cual conlleva a revisiones excesivas y algunos casos reprocesar la información, provocando una demora en el proceso.	Si bien existe abreviatura y siglas en las Bases, éstas son conocidas por los usuarios y por quienes operan el Sistema de Compra.	Definir un formato único flexible, controlado bajo requisitos de la norma ISO 9000, para las Bases de Licitación. Capacitar a los usuarios acerca de la modificación de registros.	El proceso necesita realmente este input.
9	Revisión de catálogo electrónico en el portal www.mercadopenublico.cl	Convenio marco	La obligación a ejecutar esta actividad está establecida en el capítulo III del Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo, reducir complejidad, etc.							

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
10	VºBº a los Términos de Referencia	Licitación Pública menor o igual a 100 UTM.	Se almacenan correos electrónicos como registro de la aprobación de los TDR, lo cual no sería necesario al implementarse la firma electrónica para la aprobación de estos documentos.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar el proceso al determinar de responsable de dar VºBº a los TDR.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el uso de firmas electrónicas	Si bien existe abreviatura y siglas en los TDR, éstas son conocidas por los usuarios y por quienes operan el Sistema de Compra.	Mantener correo electrónico impreso como evidencia del VºBº a los TDR no resulta la forma más sencilla de llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, el correo electrónico es usado todas las veces y del mismo modo cada vez que	El proceso necesita realmente este input.
11	Aprobación de Bases Técnicas	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	Se almacenan correos electrónicos como registro de la aprobación de Bases de Licitación, lo cual resultaría innecesario al implementar el uso de firmas electrónicas.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	No es posible simplificar esta actividad, ya que es necesaria para la trazabilidad del proceso de licitación.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el uso de firmas electrónicas	Si bien existe abreviatura y siglas en las Bases de Licitación, éstas son conocidas por los usuarios y por quienes operan el Sistema de Compra.	Mantener correo electrónico impreso como evidencia de la aprobación de Bases no resulta la forma más sencilla de llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, el correo electrónico es usado todas las veces y del mismo modo cada vez que se ejecuta esta	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
12	Revisión y VºBº Jurídico a Bases de Licitación	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	El envío de antecedentes a la Unidad Jurídica se realiza vía papel, utilizando demasiado tiempo en imprimir, preparar y enviar documentos a Jurídica. Lo anterior, impide la eficiencia del proceso.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso. La duplicación está dada por la cantidad de veces que deben ser enviados los antecedentes para revisión a la Unidad Jurídica.	Durante la revisión se verifica inconsistencia en las bases, errores relacionados con aspectos normativos, asegurando que se esté actuando bajo los parámetros de la legalidad y del debido proceso.	Es posible simplificar el proceso al enviar antecedentes a Jurídica a través de correo electrónico y automatizar firmas o realizar la revisión a través del sistema, el cual permite a sus usuarios autorizar el documento, dependiendo del perfil que éstos tengan en el sistema.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el uso de firmas electrónicas y envío de antecedentes, a la Unidad Jurídica, a través de correo electrónico.	Es posible reducir la complejidad de los memos elaborados en esta etapa del proceso.	Definir el correo electrónico como medio formal de envío de antecedentes a la Unidad Jurídica u otra forma más automatizada.	El proceso necesita realmente este input.
13	Revisión de catálogo electrónico en el sistema de Información de Compras y Contratación Pública www.mercadopenublico.cl	Convenio marco	No hay presencia de burocracia, puesto que es una actividad que se debe realizar para poder efectuar la compra	No hay duplicación de tareas o actividades	Esta actividad se encuentra establecida en la Ley de Compras. Si bien no representa valor agregado al proceso, no es posible su eliminación, ya que representa un insumo esencial para la continuidad del proceso.	Los usuarios no tienen acceso a la revisión del catálogo en el portal, por tanto, se puede simplificar el proceso al acreditar, a lo menos un usuario por Unidad, para facilitar el proceso de revisión.	Al acreditar mayor cantidad de usuarios en el portal, se aminora el tiempo, ya que los usuarios pueden efectuar esta actividad en forma directa, sin depender del tiempo disponible de los operadores del portal.	La obligación a ejecutar esta actividad está establecida en el capítulo III del Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo, reducir complejidad, etc.		

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
14	Publicación de Licitación en portal www.mercadopublico.cl por un plazo mínimo de 5 días	Licitación Pública menor o igual a 100 UTM.	La publicación de la licitación se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no se	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al resguardar información de respaldo (carpetas del proceso de compra) en archivos digitales	Al eliminar el almacenamiento en papel del historial de compra, se reduce el tiempo de esta actividad. Es necesario automatizar esta actividad.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Definir nueva forma para almacenar información de respaldo (carpetas del proceso)	El proceso necesita realmente este input.
15	Elaboración de resolución que aprueba Bases de Licitación y envío a visación	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	Este acto administrativo se encuentra establecido en la "Ley de Compras" por tanto no se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Este acto administrativo se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar, aminorar el tiempo, disminuir la complejidad del lenguaje ni estandarizar nuevas formas de llevar a cabo esta actividad.			El proceso necesita realmente este input.	
16	Publicación de Licitación en portal www.mercadopublico.cl por un plazo mínimo de 10 o 20 días corridos, según corresponda.	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	La publicación de la licitación se establece en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al resguardar información de respaldo (carpetas del proceso de compra) en archivos digitales	Al eliminar el almacenamiento en papel del historial de compra, se reduce el tiempo de esta actividad. Es necesario automatizar esta actividad.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Definir nueva forma para almacenar información de respaldo (carpetas del proceso de compra).	El proceso necesita realmente este input.
17	Devuelve Bases de Licitación sin VºBº	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	El envío de antecedentes a la Unidad Jurídica se realiza vía papel, a través de memo conductor. Derivado de lo	No aplica	Es posible eliminar el envío de antecedentes a través de memo conductor e implementar la revisión digital de	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el envío de antecedentes a la Unidad Jurídica, a	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Crear carpetas digitales para la revisión de antecedentes en forma compartida y firma	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
		o Mayor a 1.000 UTM		anterior, se utiliza demasiado tiempo en imprimir, preparar y enviar documentos a la Unidad Jurídica, reduciendo la eficiencia del proceso.		las Bases.	través de correo electrónico o a través del sistema de compras públicas.		electrónica.	
18	Aprueba características del Bien o Servicio y precio	Convenio marco	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Los usuarios no tienen acceso a la aprobación de características del bien y/o servicio en el portal, por tanto, se puede simplificar el proceso al acreditar, a lo menos un usuario por Unidad, para facilitar esta actividad.	Al acreditar mayor cantidad de usuarios en el portal, se aminora el tiempo, ya que los usuarios pueden efectuar esta actividad en forma directa, sin depender del tiempo disponible de los operadores del portal, que dependen de la Unidad de Adquisiciones.	La operación de este mecanismo de compra se encuentra establecida en el capítulo III del Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar el lenguaje, reducir complejidad, determinar una forma más sencilla de operación, etc.		
19	Deserción de la Licitación Pública	Licitación Pública	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad. Las causas de deserción y su proceder se encuentra establecido en la Ley N° 19.886.	La declaración desierta de una licitación, mediante resolución fundada, se encuentra establecida en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar, aminsonar tiempo del ciclo, reducir complejidad, etc.						

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
20	Aprueba Bases de Licitación	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	Se almacenan correos electrónicos como registro de la aprobación de Bases de Licitación, lo cual resultaría innecesario al implementar el uso de firmas electrónicas.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	No es posible simplificar esta actividad, ya que es necesaria para la trazabilidad del proceso de licitación.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el uso de firmas electrónicas	Si bien existe abreviatura y siglas en las Bases de Licitación, éstas son conocidas por los usuarios y por quienes operan el Sistema de Compra.	Mantener correo electrónico impreso como evidencia de la aprobación de Bases no resulta la forma más sencilla de llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, el correo electrónico es usado todas las veces y del mismo modo cada vez que se ejecuta esta actividad.	El proceso necesita realmente este input.
21	Designación de comisión de evaluación y publicación de Acta de Comisión en www.mercadopublico.cl	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	La designación de la comisión es realizada mediante un memo y un acta emitido por la Unidad de Adquisiciones, lo cual debe ser ratificado por la Directora del Servicio. Lo anterior,	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Para simplificar esta actividad las Unidades demandantes deberían enviar, junto al requerimiento, el nombre de quienes integrarán la comisión.	Es posible reducir el tiempo al eliminar el memo enviado a la Dirección. Además, es posible que las unidades demandantes sean quienes designen a los integrantes de la comisión, al inicio del proceso.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Es necesario definir una forma más sencilla de realizar esta actividad. Las unidades demandantes deben ser responsables de la designación de la comisión de evaluación al inicio del proceso.	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
22	Apertura electrónica de ofertas en portal www.mercadopublico.cl	Licitación Pública	No existe presencia de burocracia, ya que se trata de una actividad desarrollada por el analista de compras, a través de las funcionalidades de la plataforma de Mercado Público.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al crear carpetas digitales para la revisión de ofertas.	Se puede reducir el tiempo de operación al implementar el uso de carpetas digitales y revisión en línea en lugar de la actual metodología de revisión.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Estandarizar el acceso a la información de las ofertas en forma digital.	El proceso necesita realmente este input.
23	Evaluación de Admisibilidad	Licitación Pública Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM - Licitación Pública Igual o Mayor a 1.000 UTM	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	La Unidad de Adquisiciones utiliza una planilla para registrar el cumplimiento de requisitos administrativos y legales de la licitación. Sin embargo la Unidad Jurídica posee registros propios para la evaluación de admisibilidad.	La planilla señalada en el punto anterior, debería ser utilizada por Jurídica y Adquisiciones en forma compartida.	Es posible simplificar esta actividad al utilizar un registro común para evidenciar la trazabilidad del proceso.	Es posible reducir el tiempo del proceso al implementar el envío de antecedentes a la Unidad Jurídica, a través de correo electrónico.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Crear un check-list como registro común con grado de flexibilidad para que sea utilizado por la Unidad Jurídica y Adquisiciones.	El proceso necesita realmente este input.
24	Evaluación técnica y económica de ofertas y propuesta de adjudicación	Licitación Pública	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	El proceso de evaluación de las ofertas, se encuentra establecida en el Reglamento de la Ley N°19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, por tanto no es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo, reducir complejidad, etc.				

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis									
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos		
25	Adjudicación en portal www.mercadopublico.cl	Licitación Pública	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	Es una actividad que se encuentra regida por la "Ley de Compras" y aporta valor agregado a la misma, dado que a través de esta acción se completa el ciclo de la compra a través del sistema.	Previo a la etapa de adjudicación, se envía memo informativo a la Dirección de Senama, con el resultado del proceso de evaluación, a través del cual se solicita VºBº para adjudicar. Esta actividad puede ser eliminada pues no presta valor agregado al proceso.	Es posible reducir el tiempo al eliminar el memo en el que se solicita VºBº para adjudicar, puesto que todos los que firman la pauta de evaluación tienen responsabilidad administrativa.	Los criterios y el método para la efectuar la adjudicación, se encuentran establecidos en el Reglamento de la Ley N°19.886, por tanto no es posible reducir la complejidad en la resolución de adjudicación ni establecer una forma más sencilla de realizar esta actividad, etc.			
26	Emisión de Orden de Compra a través de portal www.mercadopublico.cl	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	La Orden de Compra se genera automáticamente al adjudicar una adquisición en el Sistema de información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl) o al cargar el carro de compras a través del catálogo electrónico. Asimismo, cuando se trata de tratos directos, los pasos para la emisión de la Orden de Compra están dados por el sistema en forma secuencial. Dado lo anterior, no es posible simplificar, aminorar tiempo del ciclo o reducir la complejidad de esta actividad. No obstante lo anterior, se podría implementar un procedimiento a aprobación, a través del Sistema, de manera de ir otorgando los VºBº necesarios para eliminar las firmas.					

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
27	Elaboración de Contrato	Licitación Pública, Trato Directo	El envío de antecedentes a la Unidad Jurídica se realiza vía papel, utilizando demasiado tiempo en imprimir, preparar y enviar documentos a Jurídica. Lo anterior, reduce la eficiencia del proceso.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso. La duplicación está dada por la cantidad de veces que deben ser solicitados los antecedentes para elaboración del contrato a los oferentes adjudicados, por no cumplimiento del plazo establecido por SENAMA para el envío de antecedentes.	No aplica	No es posible simplificar esta actividad., dado que, para salvaguardar el interés del Servicio, se debe solicitar toda la documentación que permita establecer la idoneidad jurídica del adjudicatario para contratar con el Estado.	Es posible aminorar el tiempo al designar a un profesional de la Unidad Jurídica con dedicación exclusiva a temas relacionados con la Gestión de Compra. Actualmente, existe un retraso importante en esta actividad, por parte de Jurídica, derivado del exceso de trabajo que posee la Unidad.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	La actividad está suficientemente estandarizada. Su realización depende de los otros actores involucrados.	El proceso necesita realmente este input.
28	Entrega de los bienes licitados o prestación del servicio	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	No es posible simplificar esta actividad.	Se da cumplimiento a los plazos establecidos para la entrega de bienes y/o servicios, por tanto no es posible reducir el tiempo de esta actividad.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	No aplica	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
29	Emisión de informe de recepción conforme de los bienes o servicios contratados	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	El informe de recepción conforme es elaborado y firmado por la contraparte técnica y representa un requisito para la gestión de pago posterior. Este documento, además, es firmado por la jefatura de la unidad demandante, lo que significa un importante retraso en la ejecución de esta actividad.	Existe duplicidad de en esta actividad, ya que hay, al menos, 3 formas distintas de de dar recepción conforme a los bienes y/o servicios contratados.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al establecer un formato único para elaborar de recepción conforme.	Se puede reducir el tiempo del ciclo, dejando la responsabilidad de la recepción conforme y la evaluación del proveedor a la contraparte técnica, dado que, muchas veces las jefaturas desconocen efectivamente cual es el nivel de satisfacción con el bien o servicio contratado.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Si bien se encuentra definido el contenido del informe de recepción conforme, emitido por los usuarios, se debe estandarizar y controlar bajo requisitos de la Norma ISO 9001.	El proceso necesita realmente este input.

Nombre del proceso: Pago a Proveedores

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis								
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos	
1	Oficina de Partes recepciona factura y la ingresa al sistema de control de documentos	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad. Pese a lo anterior, es recomendable la automatización de esta actividad a través del desarrollo de un software.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al automatizar el proceso a través del desarrollo de un software que permita obtener la trazabilidad del proceso en todas sus etapas.	Al adquirir un software se reduce el tiempo de operación de esta actividad y se puede controlar las etapas para dar cumplimiento con el pago a 30 días.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	La estandarización de esta actividad, se debe realizar una vez tomada la decisión de automatizar el proceso de recepción y seguimiento.	El proceso necesita realmente este input.
2	Oficina de Partes envía factura a la Unidad de Adquisiciones	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	No es posible simplificar esta actividad.	No es posible reducir el tiempo del proceso	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad	La estandarización de esta actividad, se debe realizar una vez tomada la decisión de automatizar el proceso de recepción y seguimiento	El proceso necesita realmente este input.
3	Se solicita informe de recepción conforme de los bienes o de prestación de los servicios contratados	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	El informe de recepción conforme es elaborado y firmado por la contraparte técnica. Además, es firmado por la jefatura de la unidad demandante, retrasando el proceso por desconocer el real nivel de satisfacción del producto y/o servicio.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Es posible simplificar esta actividad al establecer un formato único para elaborar informe de recepción conforme.	La evaluación del proveedor muchas veces es realizada por la jefatura de la unidad demandante, quien desconoce el nivel de satisfacción del producto y/o servicio	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	Si bien se encuentra definido el contenido del informe de recepción conforme, emitido por los usuarios, se debe estandarizar y controlar bajo requisitos de la Norma ISO 9001.	El proceso necesita realmente este input.

Actividad	Proceso al que aplica	Categoría de análisis							
		Presencia de Burocracia	Duplicación	Valor agregado de las actividades	Simplificación	Tiempo del ciclo del proceso	Nivel de simplificación del lenguaje	Estandarización	Alianzas con clientes internos
5	Se envía factura y documentos a la Unidad de Finanzas para el pago del servicio	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Si bien actualmente, el tiempo utilizado para tramitar el pago de servicios es excesivo, no existe una forma de simplificar el proceso. Dada la carga de trabajo existente en la Unidad, la simplificación de esta actividad radica en una decisión a nivel de la Alta Dirección de aumentar la dotación de personal, permitiendo de esta forma agilizar el pago de servicios.	No existen abreviatura y siglas que puedan aportar complejidad a esta actividad.	No aplica	El proceso necesita realmente este input.
6	Unidad de Finanzas Devenga la factura en el Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE)	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Esta actividad se realiza de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión Financiera del Estado, permitiendo controlar los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos. Por lo anterior, no es posible simplificar, aminorar el tiempo, disminuir la complejidad del lenguaje ni estandarizar nuevas formas de llevar a cabo esta actividad.			El proceso necesita realmente este input.
7	Tesorero emite cheque o realiza transferencia electrónica y paga la factura	Licitación Pública, Convenio Marco, Trato Directo	No se detecta presencia de burocracia en esta actividad.	No existen actividades idénticas a lo largo del proceso.	No aplica	Los registros asociados a esta actividad se evidencian en el SIGFE, de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión Financiera del Estado, permitiendo controlar los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos. Por lo anterior, no es posible simplificar, aminorar el tiempo, disminuir la complejidad del lenguaje ni estandarizar nuevas formas de llevar a cabo esta actividad.			El proceso necesita realmente este input.

7.2 Diagnóstico y análisis de brecha según requisitos de la Norma ISO 9001:2008

7.2.1 Percepción de los actores relevantes del proceso

Como se señaló en el planteamiento del problema, es relevante conocer la brecha para integrar los procesos de abastecimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, desde el punto de vista de las personas que participan en dichos procesos, ya sea en su calidad de usuarios, autorizadores, operadores y funcionarios de los sistemas vinculados. Desde esta óptica se podrá obtener una visión cuantitativa de la brecha y de los ámbitos que son prioritarios de mejorar, para cada uno de ellos.

Para ello se diseñó un cuestionario (ver Anexo N° 1) en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, el que fue aplicado a usuarios y actores relevantes del proceso de abastecimiento de SENAMA.

La aplicación de este cuestionario tiene por finalidad evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos de esta norma, en los procesos de abastecimiento, a través de la percepción de los entrevistados.

El instrumento se construyó según las cláusulas y apartados de la norma, en base a afirmaciones respecto de los requisitos de la Norma, cuyo grado de cumplimiento fue propuesto en una escala de Likert de 5 puntos, en donde 5 significa que cumple totalmente con el requisito y 1 que no cumple.

Para hacer comparable los resultados, a cada punto de la escala de Likert, se le asignó un porcentaje de cumplimiento, de acuerdo al grado de cumplimiento del requisito que cada uno representa, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Grado de cumplimiento requisito y porcentaje según escala de Likert

Graduación Escala	Grado cumplimiento	Porcentaje cumplimiento
5	Cumple totalmente	100%
4	Cumple satisfactoriamente	75%
3	Cumple suficiente-mente	50%
2	Cumple menos que suficientemente	25%
1	No cumple	0%

7.2.1.1 Tabulación de los Datos

Los datos recopilados fueron tabulados en una Planilla Excel (ver Anexo 2), obteniéndose el porcentaje de cumplimiento de los requisitos y la brecha, expresada en porcentaje de no cumplimiento, desde el punto de vista de la percepción del cliente interno (unidades demandantes), que se detalla en los cuadros y gráficos siguientes:

Cuadro N° 4: % de cumplimiento de requisitos y brecha según percepción del cliente interno

Apartado de la Norma	Porcentaje de Cumplimiento (%)	Brecha expresada en % de no cumplimiento
4. Sistema de gestión de la calidad	59,7	40,3
4.1 Requisitos generales	54,1	45,9
4.2 Requisitos de la documentación	65,3	34,7
5. Responsabilidad de la Dirección	56,5	43,5
5.1 Compromiso de la Dirección	56,6	43,4
5.2 Enfoque al cliente	58,8	41,2
5.3 Política de la calidad	55,3	44,7
5.4 Planificación	55,3	44,7
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	53,2	46,8
5.6 Revisión por la dirección	59,7	40,3
6. Gestión de los recursos	58,3	41,7
6.1 Provisión de recursos	55,9	44,1
6.2 Recursos humanos	58,6	41,4
6.3 Infraestructura	65,8	34,2
6.4 Ambiente de trabajo	52,9	47,1
7. Realización del producto	59,2	40,8
7.1 Planificación de la realización del producto	62,2	37,8
7.2 Procesos relacionados con el cliente	65,2	34,8
7.3 Diseño y desarrollo	60,2	39,8
7.4 Compras	69,1	30,9
7.5 Producción y prestación del servicio	57	43,0
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	41,1	58,9
8. Medición, análisis y mejora	52,3	47,7
8.1 Generalidades	56,9	43,1
8.2 Seguimiento y medición	56,5	43,5
8.3 Control del producto no conforme	49,4	50,6
8.4 Análisis de datos	51,7	48,3
8.5 Mejora	49,4	50,6
Promedio General de Cumplimiento	57,6	42,4

Gráfico N° 1: Cumplimiento general de la Norma y brecha

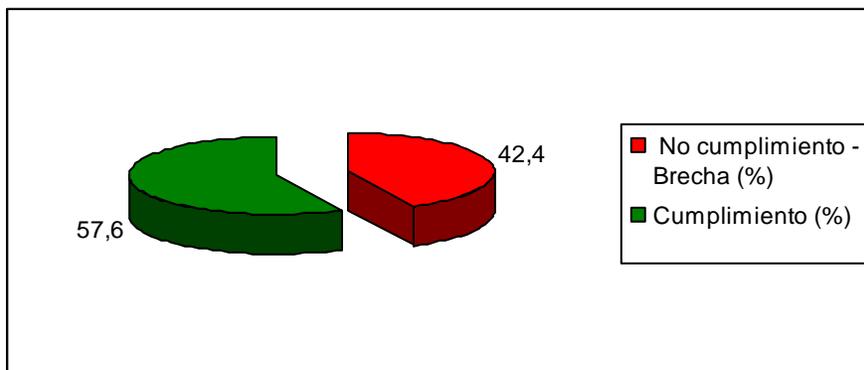
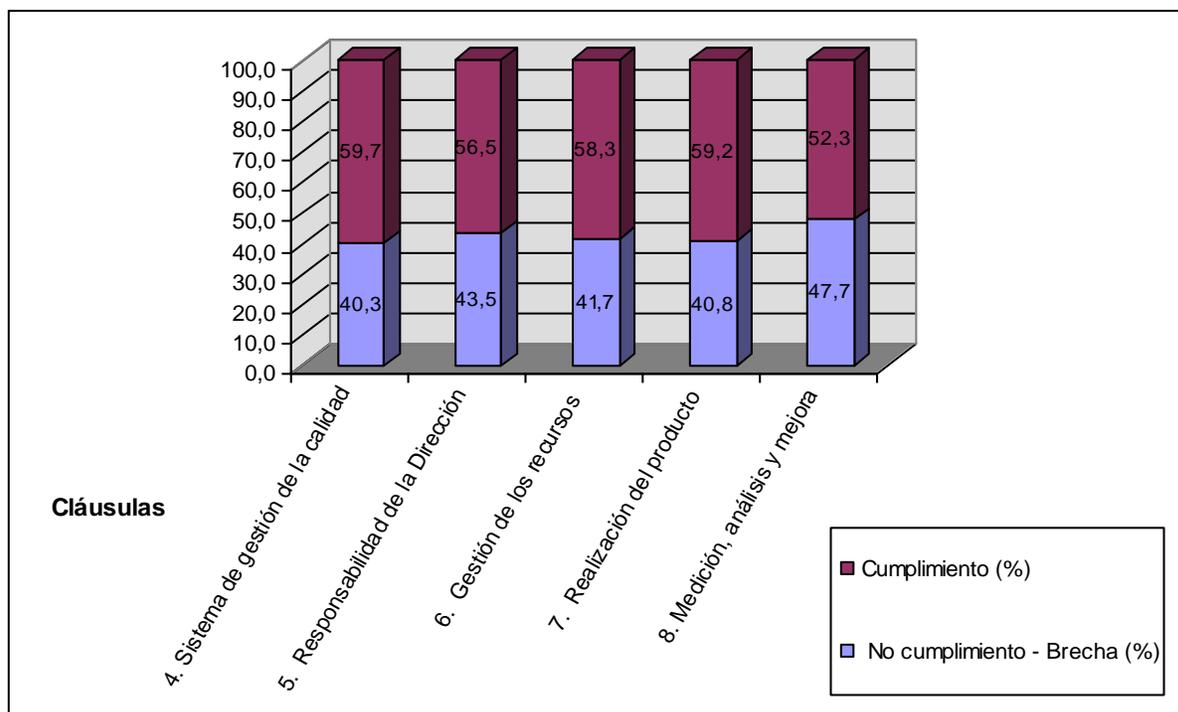


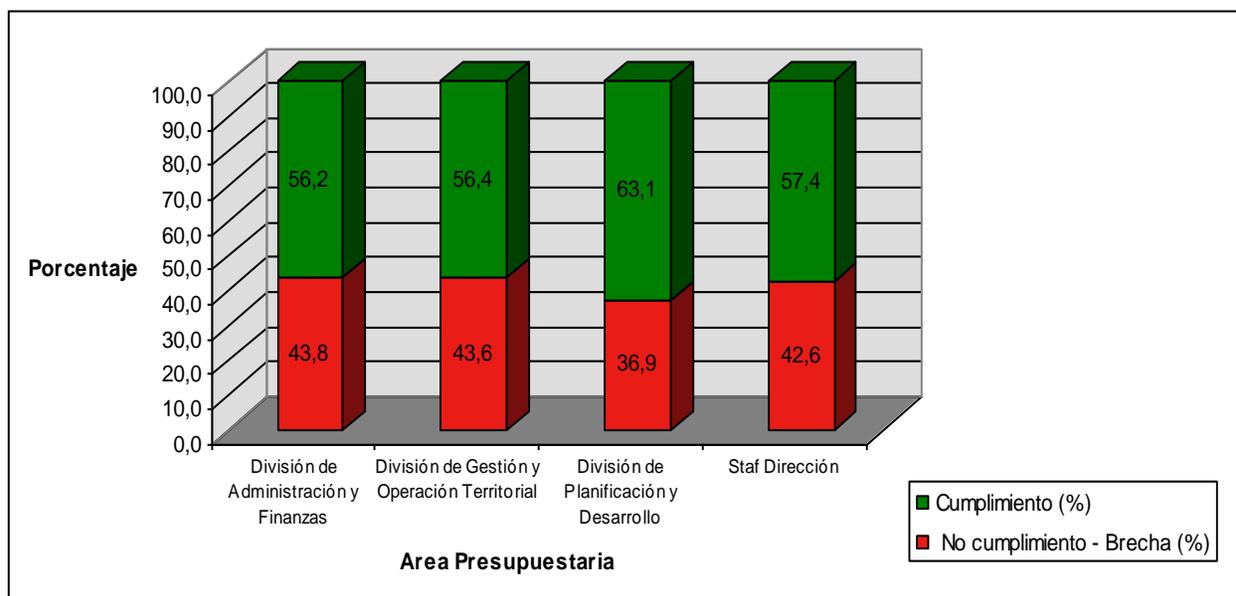
Gráfico N° 2: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 "Grado de cumplimiento y brecha"



Cuadro Nº 5: Porcentaje de cumplimiento de requisitos y brecha por Área Presupuestaria

División	Grado Cumplimiento (%)	Brecha expresada en % de no cumplimiento
División de Administración y Finanzas	56,2	43,8
División de Gestión y Operación Territorial	56,4	43,6
División de Planificación y Desarrollo	63,1	36,9
Staf Dirección	57,4	42,6

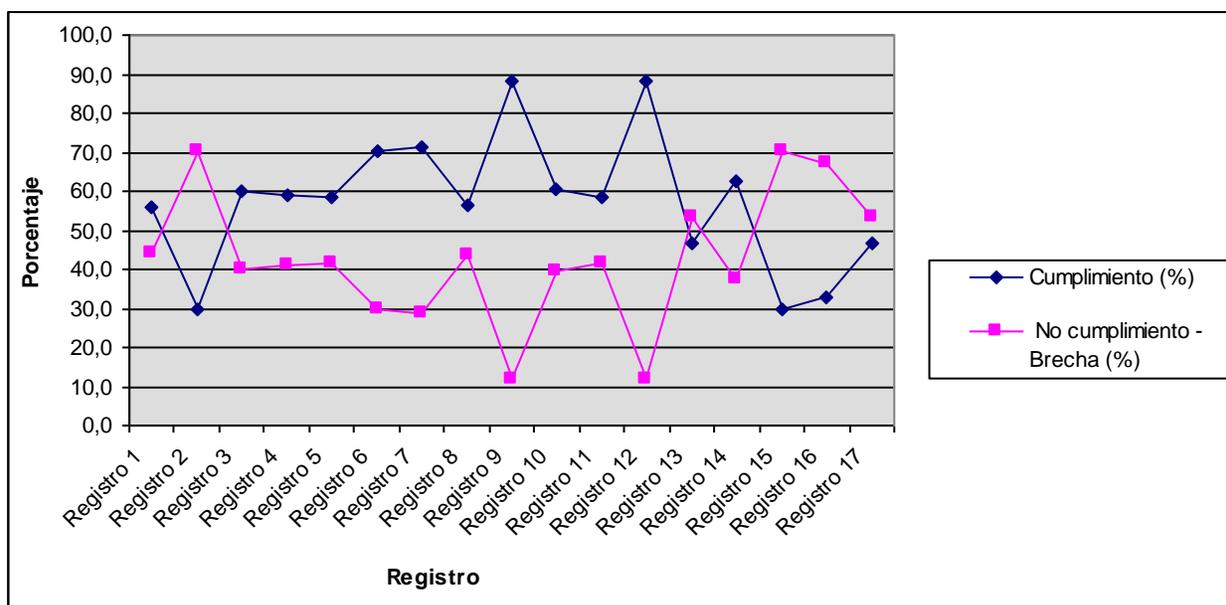
Gráfico Nº 3: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 - Grado de cumplimiento y brecha por Área Presupuestaria



Cuadro N° 6: Grado de cumplimiento de requisitos y brecha por encuestado

Encuestado	Grado Cumplimiento (%)	Brecha expresada en % de no cumplimiento
Funcionario 1	55,7	44,3
Funcionario 2	29,8	70,2
Funcionario 3	60,0	40,0
Funcionario 4	58,8	41,2
Funcionario 5	58,4	41,6
Funcionario 6	70,1	29,9
Funcionario 7	71,2	28,8
Funcionario 8	56,4	43,6
Funcionario 9	88,3	11,7
Funcionario 10	60,3	39,7
Funcionario 11	58,6	41,4
Funcionario 12	88,4	11,6
Funcionario 13	46,6	53,4
Funcionario 14	62,6	37,4
Funcionario 15	29,9	70,1
Funcionario 16	32,9	67,1
Funcionario 17	46,6	53,4

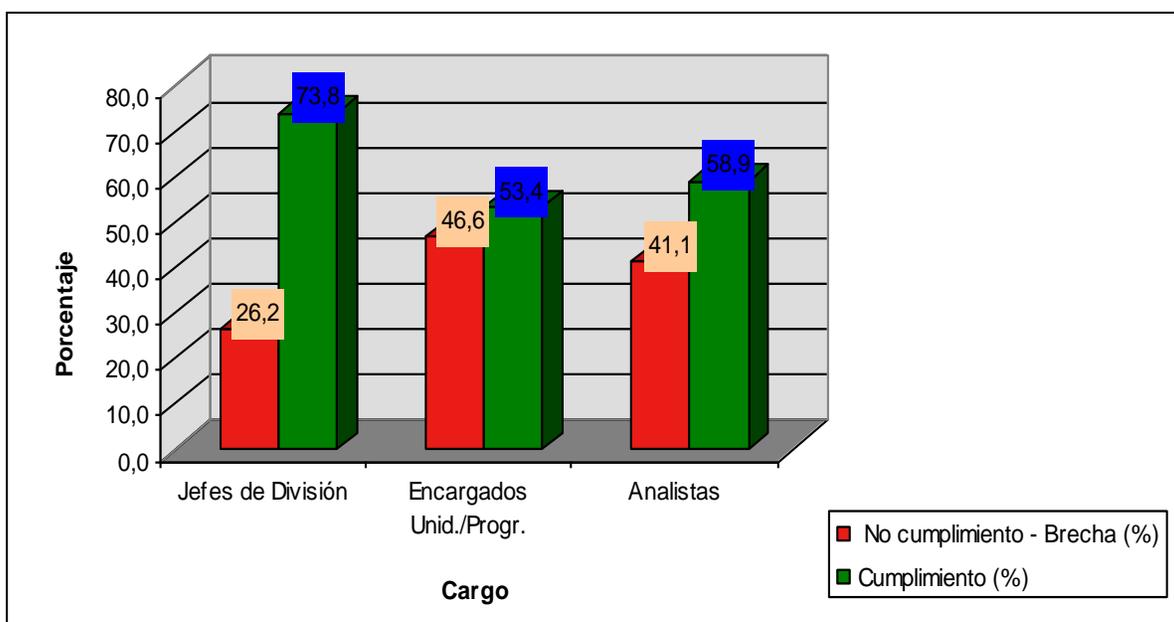
Gráfico N° 4: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 - Grado de cumplimiento y brecha por registro



Cuadro Nº 7: Grado de cumplimiento de requisitos y brecha por cargo

Cargo	Promedio Porcentaje Grado Cumplimiento (%)	Brecha expresada en % de cumplimiento
Jefes de División	73,8	26,2
Encargados Unidades/Programas	53,4	46,6
Analistas	58,9	41,1

Gráfico Nº 5: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 - Grado de cumplimiento y brecha por cargo

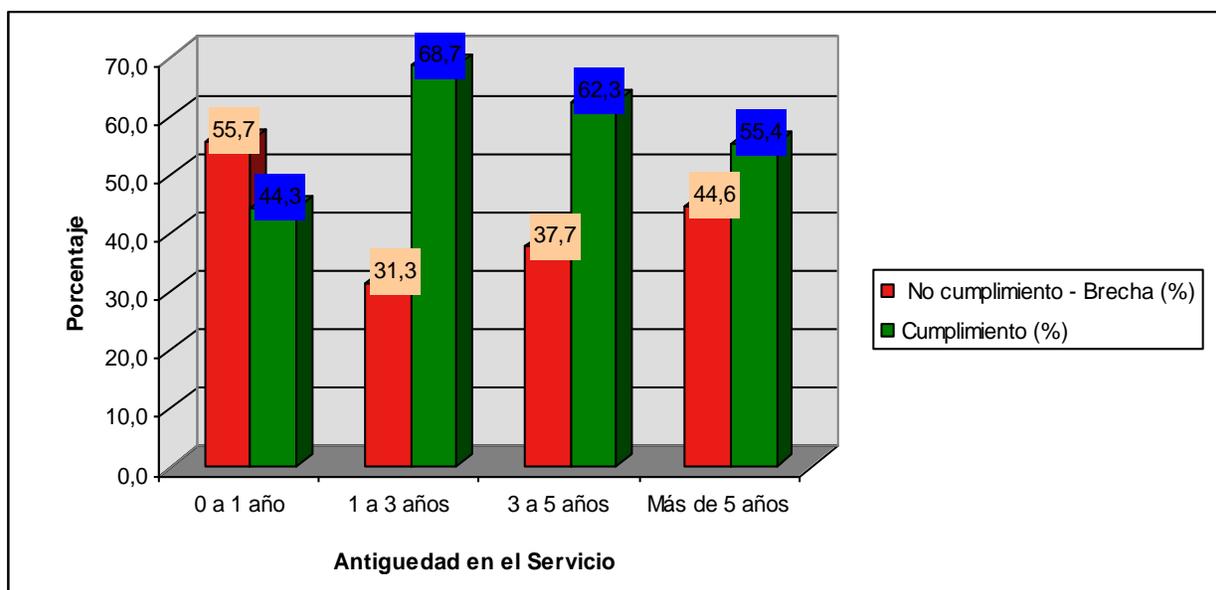


Cuadro N° 8: Grado de cumplimiento de requisitos y brecha por antigüedad del encuestado

Antigüedad en el Servicio	Grado Cumplimiento (%)	No cumplimiento - Brecha (%)
0 a 1 año	44,3	55,7
1 a 3 años	68,7	31,3
3 a 5 años	62,3	37,7
Más de 5 años	55,4	44,6

Gráfico N° 6: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008

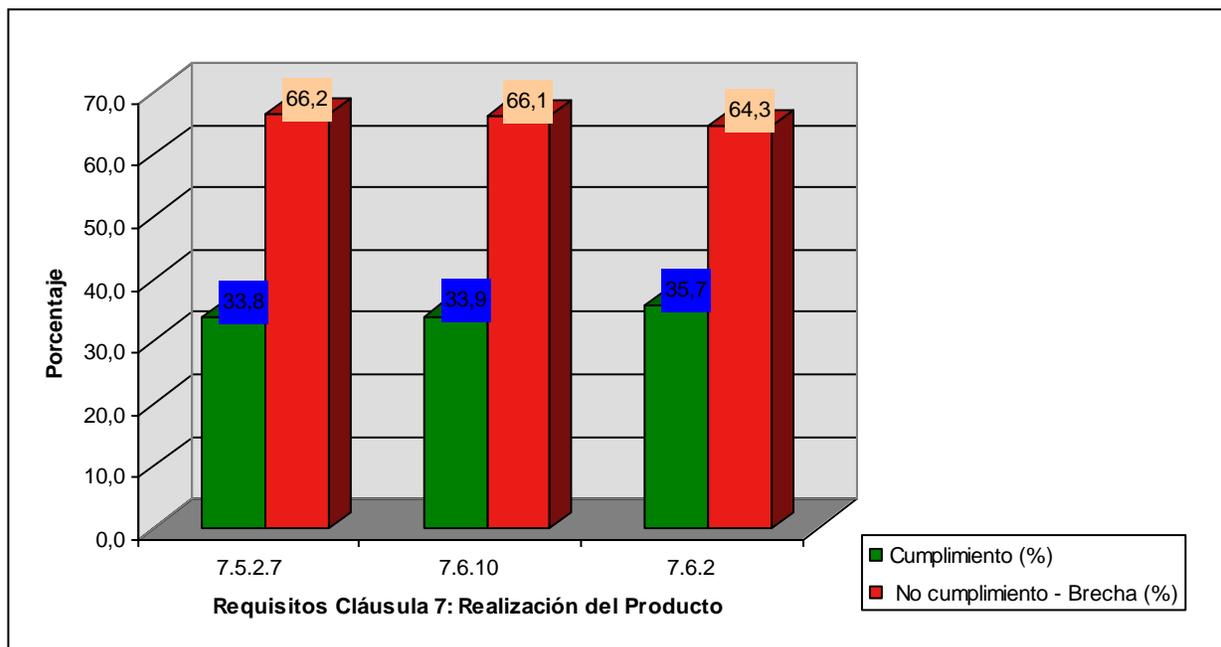
Grado de cumplimiento y brecha por antigüedad del encuestado en el SENAMA



Cuadro N° 9: Requisitos con menor grado de cumplimiento y brecha

Cláusula	Requisito	Apartado de la Norma	Cumplimiento (%)	No cumplimiento - Brecha (%)
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable, la revalidación	7.5.2.7	33,8	66,2
Control de los equipos de seguimiento y de medición	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación	7.6.10	33,9	66,1
Control de los equipos de seguimiento y de medición	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.	7.6.2	35,7	64,3

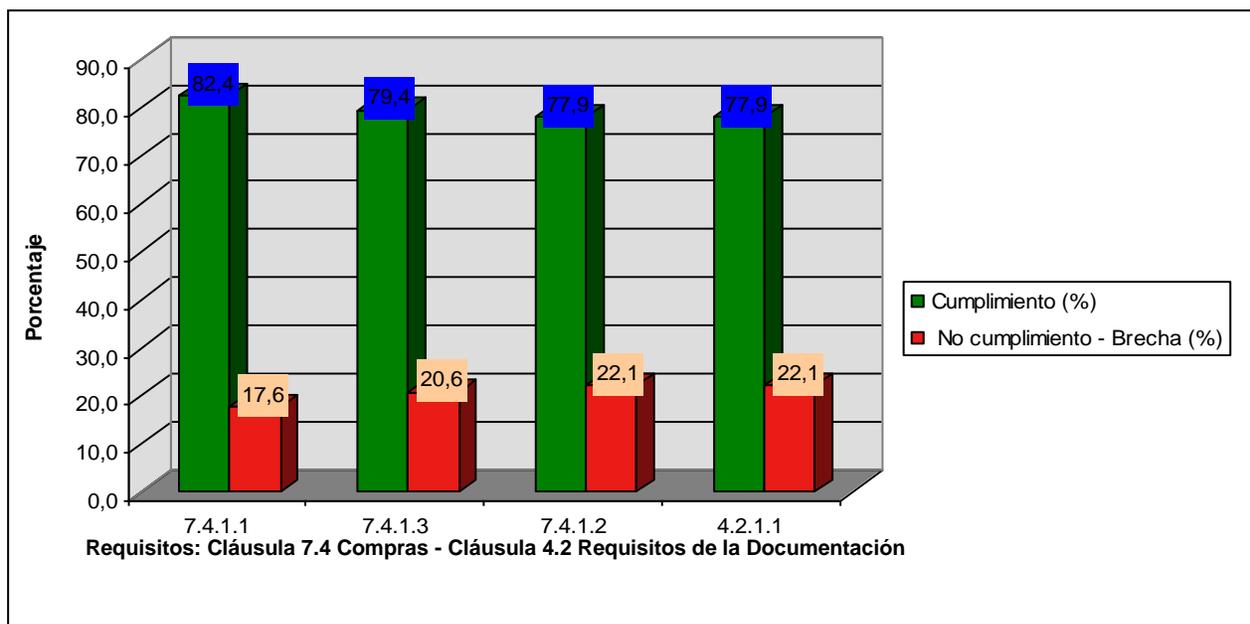
Gráfico N° 7: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 con menor grado de cumplimiento y brecha



Cuadro N° 10: Requisitos con mayor grado de cumplimiento y brecha

Cláusula	Requisito	Apartado de la Norma	Cumplimiento (%)	No cumplimiento - Brecha (%)
Proceso de Compras	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	7.4.1.1	82,4	17,6
Proceso de Compras	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.	7.4.1.3	79,4	20,6
Proceso de Compras	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.	7.4.1.2	77,9	22,1
Requisitos de la Documentación/Generalidades	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad	4.2.1.1	77,9	22,1

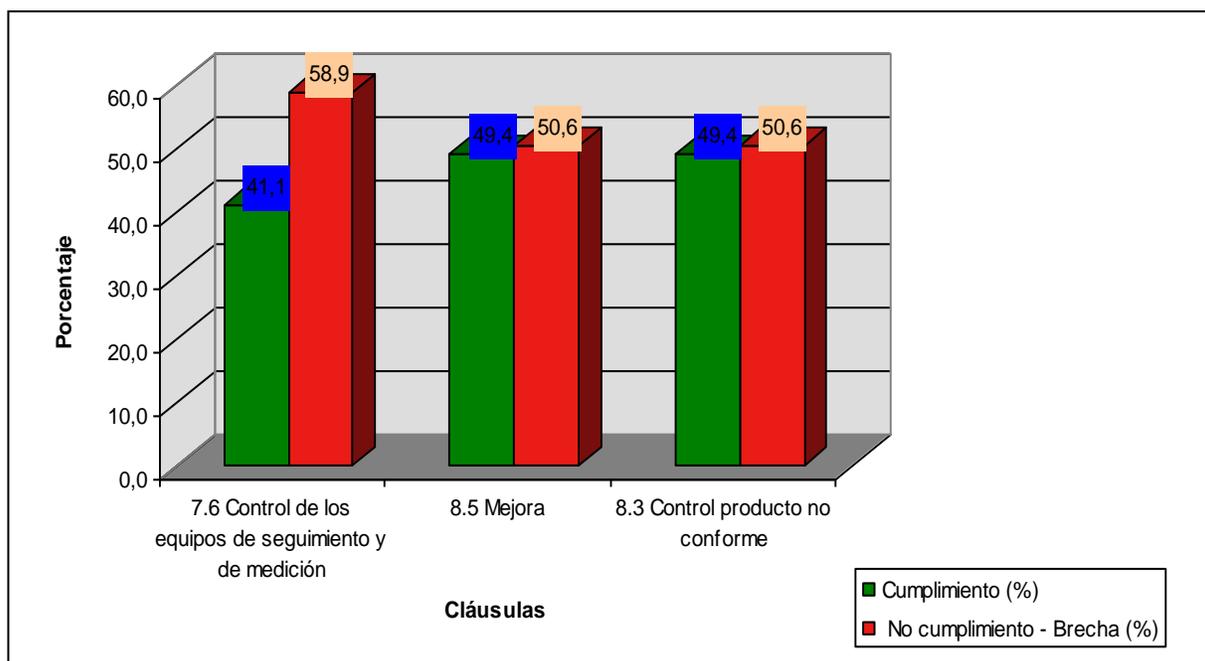
Gráfico N° 8: Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 con mayor grado de cumplimiento y brecha



Cuadro N° 11: Cláusulas con menor grado de cumplimiento y brecha

Cláusula	Apartado de la Norma	Cumplimiento (%)	No cumplimiento - Brecha (%)
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	41,1	58,9
Mejora	8.5	49,4	50,6
Control Producto No conforme	8.3	49,4	50,6

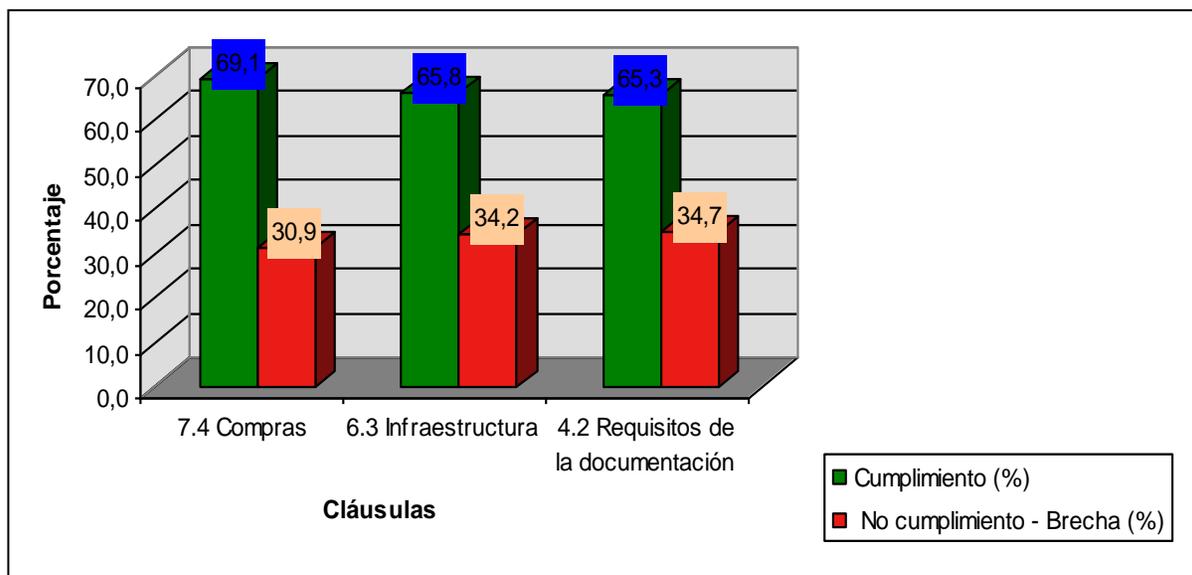
Gráfico N° 9: Cláusulas de la Norma ISO 9001-2008 con mayor grado de cumplimiento y brecha



Cuadro N° 12: Cláusulas con mayor grado de cumplimiento y brecha

Cláusula	Apartado de la Norma	Cumplimiento (%)	No cumplimiento - Brecha (%)
Compras	7.4	69,1	30,9
Infraestructura	6.3	65,8	34,2
Requisitos de la documentación	4.2	65,3	34,7

Gráfico N° 10: Cláusulas de la Norma ISO 9001-2008 con mayor grado de cumplimiento y brecha



7.2.2 Diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 según evidencia y análisis de brechas

A continuación se describen las cláusulas de la Norma ISO 9001:2008 que se deberán cumplir durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, señalando explícitamente cuales de ellas se cumplen actualmente, a través de los procesos de la Gestión de Abastecimiento y cuales corresponden a requisitos no cumplidos y que, por tanto, deberán ser considerados en el Plan de Trabajo de la implementación.

En el Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008, se definen los principales elementos para desarrollar una eficiente gestión, tales como definición de los procesos y de métodos adecuados de operación y de control, como asimismo los controles documentales del proceso.

El Capítulo 5 aborda los procesos de la dirección, destacando su compromiso y las revisiones periódicas al sistema, las responsabilidades necesarias para la implementación exitosa del proceso según los requisitos ISO 9001:2008, además de los requisitos para la definición de la política y objetivos de calidad.

El Capítulo 6 contiene los procesos de gestión de los recursos esenciales para la Gestión de Abastecimiento. Estos recursos guardan relación con la provisión de recurso humano, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores, entre otros.

El Capítulo 7 recoge los procesos operativos que involucran procesos relacionados con el cliente, con la prestación del servicio, la entrega de productos, la compra y evaluación de proveedores, entre otros.

En el Capítulo 8 se señalan los requisitos para los procedimientos de control documentados obligatorios por la norma y otros procesos de control, mejora y de soporte a la Gestión de Abastecimiento.

Para determinar la situación actual de la Gestión de Abastecimiento, respecto al grado de cumplimiento de los requisitos normativos, se realizó una evaluación cuantitativa y cualitativa de cada apartado de la Norma ISO 9001:2008.

La calificación de cada uno de los ítems normativos de la ISO 9001:2008 se efectuó de acuerdo a las siguientes categorizaciones de los hallazgos:

Cuadro N° 13: Categorización de los hallazgos

Categorización	Descripción
No aplica	El numeral de la norma no aplica al proceso evaluado
No cumple	No cumplimiento de un requerimiento explícito de la norma
Cumple con potencial de mejora	Cumple, sin embargo puede ser mejorado a través de la implementación del SGC.
Cumple	Cumple 100% con los requisitos de la Norma

7.2.2.1 Matriz de análisis comparativo de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 v/s Proceso de Abastecimiento

4. Sistema de Gestión de la Calidad

Para que el proceso de Abastecimiento se desarrolle de manera eficaz,¹⁰⁸ en el contexto de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, se deben considerar los siguientes elementos:

- La definición de los procesos necesarios para implementar un sistema de control que dé cuenta de la gestión de abastecimiento de la institución para apoyar la toma de decisiones de las autoridades del Servicio, mediante un enfoque de sistema¹⁰⁹.
- La definición de métodos adecuados de operación y de control de los procesos para el mejoramiento continuo.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
4.1	Requisitos Generales	<p>Las principales etapas que se identifican en los procesos asociados a la gestión de Abastecimiento son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación del proceso de compras (priorización de proyectos). - Elaboración del Programa de Trabajo de los proyectos priorizados. - Aprobación de presupuesto. 	<p>Para cumplir el requisito normativo se requiere definir el mapa de procesos de la Gestión de Abastecimiento (identificando aquellos procesos operativos¹¹⁰, de control¹¹¹, mejora y soporte¹¹²), realizar seguimiento, medición y análisis a estos procesos (mediante indicadores que midan su gestión) y realizando revisiones periódicas de su funcionamiento.</p> <p>En relación a esta cláusula normativa, se debe:</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>Cumple con potencial de mejora</p>

¹⁰⁸ Eficaz: Realizar las actividades planificadas y alcanzar los resultados planificados

¹⁰⁹ Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad comprende diferentes etapas tales como: Determinar las expectativas del cliente, definir la política y objetivos de calidad, determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad, establecer métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, entre otros. Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y proporciona una base para la mejora continua.

¹¹⁰ Procesos operativos: Corresponde a aquellos procesos que agregan valor al proceso de prestación del servicio de abastecimiento e involucran desde la toma de requerimientos del cliente, las etapas de desarrollo del proceso, la entrega al cliente incluyendo la evaluación de su grado de satisfacción.

¹¹¹ Procesos de control. Corresponde a aquellos procesos que controlan el cumplimiento de los procesos operativos, los procedimientos documentados de control que exige la Norma ISO 9001 corresponden a control de los documentos, control de los registros, control de producto no conforme, auditorías internas, acciones correctivas y acciones preventiva.

¹¹² Mejora y Soporte: Procesos de apoyo que interactúan con todos los procesos de la Gestión de Abastecimiento.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la modalidad de compra: Convenio Marco, Licitación Pública, Licitación Privada, Trato o Contratación directa, Convenio de suministro. - Generación de bases de licitación, términos de referencia u órdenes de compra, según corresponda. - Llamado a licitación. - Selección del proveedor. - Generación del contrato. - Evaluación de los proyectos de mejoramiento de las áreas críticas priorizadas. <p>Si bien se encuentra evidencia del cumplimiento de cada una de las etapas, no se encuentran definidas en un diagrama de procesos, en el que se demuestre la secuencia e interacción¹¹³ de éstos. Lo anterior, pese a encontrarse evidencia de la existencia de un Manual de Procedimientos de Compras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la secuencia e interacción de los procesos propios de la Gestión de Abastecimiento. - Determinar los métodos y criterios necesarios para que, tanto el control como la operación de estos procesos, sean eficaces. - Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos. - Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos - Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. <p>Estos aspectos deberán ser tratados según lo ya implementado en el Sistema de Gestión de Calidad del SENAMA, en donde serán abordados temas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios de control, implementación de los procedimientos considerados según la Norma ISO 9001 (Procedimientos de Auditorías Internas de calidad, acciones correctivas y preventivas, producto no conforme). - Estandarización de procesos y documentación (Procedimiento Elaboración y Control de Documentos y Registros). - Incorporación de temas de satisfacción de clientes y análisis de sus requerimientos (Procedimiento Comunicación y Satisfacción de Clientes). - Mejorar el proceso de planificación y toma de acciones para alcanzar los objetivos (Procedimiento de la Gestión de Abastecimiento). 		

¹¹¹ Se refiere a la secuencia lógica de procesos de un sistema que demuestra interacción.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
4.2	Requisitos de la documentación	<p>SENAMA, cuenta con un Manual de Calidad, sin embargo el alcance de éste no involucra al Proceso de Abastecimiento. Por lo anterior, no se cuenta con una estructura documental (Piramidal) basada en la norma ISO 9001:2008, tales como: Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Registros formalizados y controlados. Lo anterior, pese a que se encuentra elaborado el Manual de procedimientos de adquisiciones, el cual no cumple con el formato ni controles establecidos en el Procedimiento "Elaboración y Control de Documentos y Registros".</p> <p>La documentación con la que cuenta actualmente el proceso de Abastecimiento corresponde a aquellos que se encuentran establecidos en los Requisitos Técnicos de la Dirección de Compras y que dan cuenta del funcionamiento del proceso. Sin embargo, no se cumple con lo establecido en el Procedimiento "Elaboración y Control de Documentos y Registros", en lo referido a mantener actualizado un listado de documentos externos controlados, la definición y control de procedimientos documentados y la metodología para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de registros del proceso.</p> <p>Actualmente el proceso de Abastecimiento cuenta con los siguientes documentos y registros a controlar :</p> <p><u>Documentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de procedimientos de adquisiciones ▪ Requisitos Técnicos de la Dirección de Compras. ▪ Ley N°19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios. ▪ Decreto N° 250, Reglamento de la Ley 19.886. ▪ Directivas de la Dirección de Compras y Contratación Pública (DCCP). ▪ Instructivos Presidenciales ▪ Ley de Presupuesto <p><u>Registros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos de compra. ▪ Evaluación de proveedores externos (para proveedores de los procesos insertos en el SGC) 	<p>En relación a esta cláusula han de ser modificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Manual de la Calidad del Servicio, que incluya entre otros, el Alcance de implementación, exclusiones a la Norma para el proceso de Abastecimiento. - Procedimientos de apoyo (Comunicación y Satisfacción de clientes, Selección y Evaluación de Proveedores, Respaldo Informático) incorporando registros propios para la Gestión de Abastecimiento. <p>Además, se sugiere elaborar un procedimiento formal para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar periódica y oportunamente todos los contratos vigentes institucionales. - Elaborar el plan anual de compras de acuerdo a lo establecido en la normativa y evaluar su cumplimiento. - Establecer secuencia lógica, responsabilidades y controles necesarios para cada una de las modalidades de compras utilizadas por el Servicio. <p>Asimismo, dentro del proceso, se debe implementar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos obligatorios documentados, ya elaborados en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. - Llevar a formato la documentación que en la actualidad maneja el proceso, en base a lo estipulado en el Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos y Registros, ya elaborado en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad. - Estudiar los registros que se generan en este momento, para evaluar en cuáles pueden ser usados, cuáles deben ser eliminados y cuáles deben ser creados, para que el proceso de Abastecimiento sea certificable bajo Norma ISO 9001:2008. 	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	No Cumple

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros derivados de la implementación del plan anual ▪ Tablas que dan cuenta de la gestión de abastecimiento, disponibles en www.chilecompra.cl. ▪ Bases de licitación, términos de referencia, órdenes de compra y otros registros derivados de la ejecución de las modalidades de compra (trato directo, licitación pública y privada, convenio marco). ▪ Registro de Acreditación de usuarios en el Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl). ▪ Registro de Indicadores de Gestión de compras ▪ Registro de evaluación de contratos. ▪ Registro de Indicadores de procesos de abastecimiento. ▪ Informes de avances requeridos por la Dirección de Compra. 	<p>Cabe señalar que los registros deben permanecer legibles, ser fácilmente identificables y recuperables. Además, debe establecerse los controles necesarios para:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La identificación de los registros. b) El almacenamiento de los registros. c) La protección y d) Recuperación de los registros del proceso. e) La retención¹¹⁴ y f) La disposición¹¹⁵ de los registros. 		

¹¹⁴ Se refiere al periodo durante el cual se guarda el registro en el lugar de trabajo

¹¹⁵ Mandato legal o reglamentario, de liberación, de orden de despachar el registro una vez cumplido el periodo de retención.

5. Responsabilidad de la Dirección

Los procesos de la dirección son aquellos desarrollados por la Organización, que permiten establecer la estrategia institucional y la política del Servicio, constituyendo el marco de referencia para todos los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.

La Norma establece explícitamente la importancia de las responsabilidades de la dirección en el Sistema de Gestión de la Calidad, señalando que, este aspecto es considerado clave para el éxito de la implementación del Sistema, siendo fundamental el monitoreo y la revisión de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento por parte del Jefe de Servicio y su equipo directivo.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
5.1	Compromiso de la dirección	<p>La Alta Dirección ha establecido la Política de Calidad. Se evidencia su difusión a través de pendones publicitarios ubicados en lugares estratégicos del Servicio, sin embargo la Política no es conocida por los funcionarios que integran los procesos de Abastecimiento.</p> <p>Actualmente, se cuenta con Objetivos de Calidad orientados a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la satisfacción del cliente (usuario), 2. la mejora continua y, 3. la capacitación del personal. <p>Se han definidos indicadores de gestión para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en los procesos de Planificación y Control de Gestión, Capacitación, Auditoría Interna e Higiene y Seguridad. Sin embargo no se han establecido objetivos e indicadores específicos para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p>	<p>La alta dirección del Servicio debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad al interior de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p> <p>Es necesario que se establezcan los objetivos de calidad e indicadores específicos para el proceso de Abastecimiento.</p> <p>La alta dirección debe asegurarse que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) se llevan a cabo las revisiones por la dirección al interior de los procesos de la Gestión de Abastecimiento. b) Se encuentran disponibles los recursos para la implementación y mantención del SGC <p>Además, asegurarse que el personal que integra la Gestión de Abastecimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> c) conoce la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, d) conoce y entiende la política de la calidad. 	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
5.2	Enfoque al cliente	<p>Los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento obtienen la información relacionada con la percepción de su cliente externo (Dirección de Compras), a través de la validación de la información requerida.</p> <p>Sin embargo, actualmente no existe una instancia en la cual el cliente pueda opinar respecto de la gestión realizada por el Servicio. Además, no se encuentran claramente determinados los requisitos de los clientes internos del proceso ni se obtiene información acerca del nivel de su satisfacción.</p>	<p>La retroalimentación del cliente, se puede obtener mediante la aplicación de encuestas de satisfacción enviadas a la Alta Dirección y áreas requirentes (clientes internos) y a la Dirección de Compras (cliente externo). Para lograr lo anterior, se debe implementar el procedimiento "Comunicación y Satisfacción del cliente".</p> <p>La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora
5.3	Política de la Calidad	<p>La Organización ha definido su Misión y Objetivos Estratégicos y los ha formalizado como una Política de Calidad, la cual se encuentra publicada en lugares estratégicos del Servicio. Pese a lo anterior, la Política no es conocida por los funcionarios que integran los procesos de Abastecimiento.</p>	<p>Se debe asegurar que la Política es entendida por quienes integran la Gestión de Abastecimiento.</p> <p>Además, se deben establecer objetivos específicos con la finalidad de asegurar la satisfacción de los clientes y la mejora continua del proceso.</p> <p><u>Con respecto a la satisfacción de los clientes de la Gestión de Abastecimiento:</u></p> <p>Para obtener la satisfacción de sus clientes, se debe entregar un servicio eficiente y transparente tanto a los clientes finales como a los proveedores que participen en el proceso. Esto, mediante la interacción de las actividades que forman parte del proceso de abastecimiento para proveer de los bienes y servicios que requiere la organización, e informes con datos de operación que permitan verificar la efectividad y calidad de los procesos de compra y contratación.</p> <p>Asimismo, se deberá considerar las prioridades gubernamentales como otras definiciones de política que establezca el Jefe de Servicio, a través del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Desarrollo Social u otro organismo competente.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
			<p><u>Con respecto al Mejoramiento Continuo:</u> Para lograr el mejoramiento continuo de la Gestión de Abastecimiento, el Servicio debe monitorear, evaluar y retroalimentar periódicamente todos los instrumentos implementados para medir la gestión de abastecimiento, de tal forma, que le permitan verificar si cumplen con los estándares de calidad en sus resultados, especialmente en los ámbitos de transparencia, eficiencia de procesos, ahorro y fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal que participa activamente en los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p>		
5.4	Objetivos, Planificación del sistema de gestión de calidad	<p>El requisito de planificación del proceso se cumple en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación y priorización de proyectos de mejoramiento de la gestión de abastecimiento, de acuerdo los resultados del análisis del diagnóstico • Definición del Plan Anual de Compras, considerando la normativa interna y procedimientos de compras de carácter normativo. • Definición de indicadores de desempeño para evaluar los resultados del Plan anual. <p>A pesar de lo anterior, los indicadores definidos no son controlados a través del Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional y no han sido considerados para dar cumplimiento a los Objetivos de Calidad del SENAMA.</p>	<p>Los objetivos de calidad, en el contexto de la administración pública, son la expresión de los logros que se espera que el Servicio alcance respecto a la política de calidad. Los objetivos de calidad deben ser medibles y consistentes con la política de calidad definida por el Servicio, por lo tanto deben considerarse al menos objetivos de calidad referidos a la satisfacción del cliente y al mejoramiento continuo, así como a las prioridades establecidos en la Ley de Presupuestos de cada año y los recursos asignados a través de dicha Ley.</p> <p>Se deben definir objetivos específicos asociados a la Política de Calidad para la Gestión de Abastecimiento e incluirlos en el Sistema de Gestión de Calidad del Servicio.</p> <p>Los objetivos de calidad identificados para la Gestión de Abastecimiento, deben difundirse a los involucrados en el logro del mismo.</p> <p>Por otra parte los indicadores de desempeño de la Gestión de Abastecimiento deben ser incorporados al Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional del PMG.</p> <p>Adicionalmente, el servicio deberá planificar los procesos propios del Sistema de Gestión de</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
			Calidad, tales como revisiones por la Dirección, auditorías internas, manejo de no conformidades, medición de satisfacción, entre otros; todo lo anterior permite cumplir con lo citado en 4.1 de la Norma ISO 9001.		
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	<p>De acuerdo al procedimiento “Revisión por la Dirección”, se encuentra debidamente designado el Representante de la Dirección, quien tiene la independencia requerida y la autoridad necesaria para implementar los procesos del SGC. Sin embargo, la metodología descrita en el procedimiento anteriormente señalado, no es conocida por quienes integran la Gestión de Abastecimiento y no se tiene certeza de su funcionamiento.</p> <p>Actualmente se cuenta con definiciones respecto de las responsabilidades de la dirección en el desarrollo y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. Se encuentra evidencia del nombramiento de un Comité de Calidad, no obstante, falta incluir representantes de los procesos involucrados en la Gestión de Abastecimiento.</p>	<p>Se deberá implementar el procedimiento “Revisión por la Dirección” al interior de la Gestión de Abastecimiento.</p> <p>Para cumplir con los requisitos de esta cláusula se deberá integrar al Comité de Calidad al Encargado de la Unidad de Adquisiciones, quien tendrá la responsabilidad de planificar, desarrollar y controlar los mecanismos adecuados para implementar y mantener la Gestión de Abastecimiento bajo los requisitos Normativos ISO.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora
5.6	Revisión por la dirección	<p>Para el cliente Dirección de Compras, el Servicio cuenta con la información sobre el desempeño de los procesos y conformidad del producto, a través de la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de los Indicadores definidos, para evaluar el cumplimiento transparente y eficiente de los procesos de compra y contratación realizados a través de www.mercadopublico.cl. - Resultados de la Gestión de Contratos Vigentes, considerando la evaluación periódica y oportuna de todos los contratos vigentes y realización de acciones de consulta al proveedor y los usuarios internos 	<p>Se requiere revisar periódicamente el comportamiento que han tenido los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, al menos mediante indicadores de desempeño globales y/o las no conformidades detectadas a los procesos, con el propósito de controlar y direccionar principalmente aquellos procesos que presentan resultados no esperados.</p> <p>Se debe incluir en la Revisión por la Dirección, el análisis de la evolución, desarrollo y desempeño de la Gestión de Abastecimiento, incluyendo la medición de objetivos de la calidad, de proceso, medición de la satisfacción de los clientes, revisión</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	No Cumple

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>para decidir su continuidad o licitarlos nuevamente, si existiesen en el mercado condiciones comerciales más ventajosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Resultados del Plan Anual de Compras institucional, considerando el análisis de las brechas entre lo establecido en el Plan de Compras y lo efectivamente realizado y generación acciones preventivas y correctivas. - Ejecución de actividades y/o proyectos, justificando las principales desviaciones entre los resultados efectivos y programados respecto de la implementación y el cronograma de Trabajo, identificando causas internas y externas. - Monitoreo del comportamiento en los procesos de adquisiciones de SENAMA realizados por cada usuario comprador en el Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), a través del seguimiento de indicadores de gestión. En función de la normativa vigente y las buenas prácticas en compras públicas. <p>No obstante lo anterior, no se encuentra evidencia de la realización formal de la Revisión por la Dirección para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, en donde se considere como elemento de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de auditorías internas - Retroalimentación del cliente - Desempeño de los procesos y conformidad del producto - Estado de acciones correctivas y preventivas - Acciones de seguimiento derivadas de revisiones por la dirección anteriores - Cambios que podrían afectar el Sistema de Gestión de Calidad - Recomendaciones para el mejoramiento. 	<p>de nuevas oportunidades de mejora o aquellos factores que puedan tener impacto en el proceso y que es necesario considerar, revisión de las no conformidades obtenidas como resultado de las auditorías internas de calidad realizadas, estado en que se encuentran las acciones correctivas asociadas a dichas no conformidades y a las conclusiones, observaciones y/o recomendaciones generadas por los auditores en el Informe de auditorías de calidad, entre otros.</p> <p>El servicio debe prestar especial atención a las decisiones tomadas durante la revisión, como también de las acciones propuestas, ya que éstas constituyen el objetivo de la realización de la Revisión por la Dirección y es en éstas donde aparece en términos concretos el mejoramiento continuo, esta información debe ser registrada en un acta de cada revisión.</p> <p>Los resultados de las revisiones por la Dirección constituyen un "registro obligatorio" definido por la Norma ISO 9001, por lo cual, dicho registro debe pertenecer al listado de registros controlados del Sistema de Gestión de Calidad.</p>		

6. Gestión de Recursos

Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores, recursos naturales y recursos financieros. Los procesos de gestión de los recursos se refieren a aquellos que son esenciales para la Gestión de Abastecimiento.

a) Provisión de Recursos

Los aspectos referidos a la provisión de recursos definidos en la norma, establece que el Servicio debe proporcionar los recursos necesarios para asegurar la implementación y mantención de los procesos de compras y mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente.

b) Recursos Humanos

Los aspectos referentes a recursos humanos consisten básicamente en mejorar la eficacia de la Gestión de Abastecimiento mediante la participación y el apoyo de las personas. Dado lo anterior, se debe promover la participación y desarrollo del personal proporcionando capacitación, definiendo responsabilidades, revisando continuamente las necesidades del personal, entre otros aspectos. Este punto es relevante para el pleno funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

c) Infraestructura

Los aspectos relacionados con la infraestructura del proceso se refieren a que la Dirección debe definir la infraestructura necesaria para la prestación del servicio, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, del personal que trabaja en el área y de los proveedores. La infraestructura incluye recursos tales como, el espacio de trabajo, equipos, servicios de apoyo, tecnología de la información y de comunicación, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
6.1	Provisión de recursos	<p>La organización cuenta con los recursos necesarios para la implementación y mantención del Sistema de Gestión de Calidad. Se encuentra designado a los funcionarios que, entre otras funciones, se desempeñan como Encargado de Calidad y Encargado del Control de documentos y registros. Pese a lo anterior, se estima necesario designar a un funcionario con dedicación exclusiva para la implementación, mantención y mejora del SGC, dada la incorporación de la Gestión de Abastecimiento al alcance del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>La planificación de compras institucional, se realiza sobre la base del proceso presupuestario de Chile, el cual incluye 4 etapas fundamentales: Formulación, Aprobación y Discusión, Ejecución y Evaluación.</p> <p>La planificación de compras se realiza sobre la base de un presupuesto histórico por costos fijos y costos variables y es itemizada de acuerdo al formato del clasificador presupuestario, establecido por la Dirección de Presupuestos</p>	Designar a un funcionario con dedicación exclusiva para la implementación, mantención y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora
6.2	Recursos humanos, Capacitación, toma de conciencia y competencia	<p>Los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento cumplen este requisito normativo, a través del Proceso de Capacitación, inserto en el Sistema de Gestión de Calidad del SENAMA. Sin embargo, es importante que el Servicio asegure el cumplimiento de estos requisitos y verifique el impacto de las acciones de capacitación en el personal perteneciente al área de Adquisiciones.</p> <p>Además, existe evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios que cumplen formalmente con el proceso de acreditación de competencias (con perfil acreditado en Chilecompra). <p>La Unidad de Adquisiciones está integrada por 3 funcionarios, quienes realizan la gestión de abastecimiento del servicio. De estos 3 funcionarios, uno es un profesional del área de administración y, los dos restantes son funcionarios administrativos, sin embargo, en la práctica, todos realizan las mismas</p>	<p>El servicio debe asegurar que se identifican las competencias referidas a los niveles de educación formal (títulos), formación (capacitación), habilidades y experiencias necesarios para desempeñarse en el proceso. Por otra parte, la Alta Dirección debe asegurar que el personal conoce y entiende como contribuye al logro de la política de calidad y objetivos de calidad. Adicionalmente, se deben mantener los registros que acrediten la competencia del personal del proceso de compras. (Ej.: Carpetas de personal).</p> <p>Se recomienda desarrollar e implementar procedimientos específicos asociados a la cláusula 6.2 de la norma ISO 9001, tales como: procedimiento de capacitación del personal, procedimiento de contratación e inducción, mantención y término de contrato, entre otros,</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>funciones, sin estar claramente establecidas las responsabilidades al interior de la Unidad. Por lo anterior, no se encuentran determinadas las competencias necesarias (descripciones de cargo) para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento. Ej.: Encargado de la Unidad de Adquisiciones, Analista de compra.</p> <p>Además, se evidencia una sobre carga de trabajo y una distribución no equitativa del mismo.</p>	<p>para el personal del proceso de Compras y Contrataciones del Sector Público.</p> <p>Se recomienda elaborar un perfil de cargo y aumentar la dotación de funcionarios de la Unidad, en base a este perfil.</p>		
6.3	Infraestructura	<p>En el marco de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se evidencia la existencia de un procedimiento de respaldo informático</p> <p>Pese a lo anterior, se debe asegurar que éste se encuentre actualizado y operativo, a fin de permitir que se realicen respaldos programados de la información crítica de los procesos de Abastecimiento.</p>	<p>Se debe precisar los equipos que se posee para la realización de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, al igual que los servicios de apoyo, tales como teléfonos, PC u otros. Lo anterior, para asegurar su mantención de acuerdo a los plazos establecidos en los procedimientos documentados.</p> <p>Se debe establecer los mecanismos que posee el servicio para garantizar que esta infraestructura es mantenida adecuadamente, de manera que posibles fallas no generen interferencias en la normal ejecución de las actividades del proceso. Tal es el caso de los informes, registros y bases de datos utilizadas, que son almacenadas en la red de la Institución y cuyo contenido debe garantizarse que no se pierde en el tiempo a través de respaldos apropiados a los sistemas informáticos.</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>Cumple con potencial de mejora</p>
6.4	Ambiente de trabajo	<p>El Servicio cuenta con el proceso de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (inserto en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad), en el cual se definen aspectos relacionados con el ambiente de trabajo y el mejoramiento de las condiciones laborales. La lógica de este proceso es que un Plan, con proyectos tendientes a mejorar las condiciones laborales, se ejecuta a través de un conjunto de actividades (Programa de Trabajo), que una vez terminado el período, debe ser evaluado, y que dependiendo de los resultados obtenidos (nivel de cumplimiento, reevaluación de la situación inicial,</p>	<p>La Alta Dirección del SENAMA debe asegurarse de que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de las personas que operan el Sistema de CCP. Para lo anterior, se debe tomar en consideración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ergonomía • La ubicación del lugar de trabajo • Instalaciones para el personal • Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación. 	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>Cumple con potencial de mejora</p>

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		situaciones extraordinarias ocurridas, etc.) puede ser necesario volver a abordar en el siguiente Plan.	También podría levantarse este requisito en base a las evaluaciones de clima laboral (aplicación de encuesta) y las mejoras efectuadas al respecto.		

7. Realización del Producto

Los procesos operativos constituyen la secuencia de actividades que agregan valor a cada una de las etapas del proceso de Abastecimiento. Esta secuencia de actividades se considera desde la identificación de los requerimientos del cliente hasta la prestación del servicio y la retroalimentación de los clientes a los procesos, contribuyendo al mejoramiento continuo del sistema.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
7.1	Planificación de la realización del producto	<p>El Plan Anual de compras del SENAMA, se realiza sobre la base de los requerimientos de bienes y/o servicios a contratar el año siguiente por cada División, Unidad demandante y Programa. Para realizar la planificación, las unidades demandantes analizan el consumo histórico de un determinado producto y/o servicio e indican cantidad, periodo y valor estimado. Además, señalan las actividades que se desarrollarán para un determinado programa y el N° de funcionarios beneficiados.</p> <p>Los requisitos para el producto (informes requeridos por la Dirección de Compras) están definidos explícitamente por el cliente. En el caso de los requisitos de los requirentes de productos y/o servicios (clientes internos), éstos se encuentran identificados en los formatos establecidos para el requerimiento, en los términos de referencias y/o en las bases de licitación.</p>	<p>Los Objetivos de Calidad constituyen requisitos nuevos para el proceso de compras que deben ser incorporados para cumplir las cláusulas de la norma.</p> <p>Los procedimientos obligatorios requeridos por la Norma ISO 9001:2008, asociados a los procesos de control y mejora que se deben implementar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y Control de Documentos y Registros. • Auditorías Internas de Calidad • <u>Control</u> de Producto No Conforme. • Acciones Correctivas y Preventivas <p>El servicio debe definir los registros necesarios para evidenciar que el producto cumple con los requisitos establecidos. Dichos registros corresponden a los que evidencian la operación de la Gestión de Abastecimiento y que no se incorporan en el conjunto de registros entregados a ChileCompra, sino a aquellos registros que son de uso interno para mejorar y controlar su gestión.</p> <p>Para dar cumplimiento a lo anterior, se debe considerar una planificación que explicita qué procesos realizará, en que periodos del año, cuando realizará el levantamiento de datos para generar los informes y los análisis requeridos por el o los clientes.</p> <p>Se recomienda implementar un cronograma de</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>Cumple con potencial de mejora</p>

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
			trabajo para definir las responsabilidades, plazos y periodicidad de realización de los trabajos de la Gestión de Abastecimiento.		
7.2	Procesos relacionados con el cliente	<p>Para el cliente externo la definición de los requisitos de los Informes de gestión de abastecimiento están señalados explícitamente por la Dirección de Compras y, en el caso de los requisitos de los requirentes de productos y/o servicios, éstos se encuentran identificados en los formatos establecidos para el requerimiento, en los términos de referencias y/o en las bases de licitación.</p> <p>El proceso de Abastecimiento cuenta con documentos que evidencian una comunicación formal con el cliente externo (Dirección de Compras) mediante la entrega de la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de los Indicadores definidos para evaluar el cumplimiento transparente y eficiente de los procesos de compra y contratación realizados a través de www.mercadopublico.cl. ▪ Resultados de los Convenios Marco, Licitaciones Públicas y tratos directos. ▪ Resultados de la Gestión de Contratos Vigentes. ▪ Análisis de Resultados del Plan Anual de Compras institucional, considerando el análisis de las brechas entre lo establecido en el Plan de Compras y lo efectivamente realizado y generación acciones preventivas y correctivas. ▪ Ejecución de actividades y/o proyectos, justificando las principales desviaciones entre los resultados efectivos y programados respecto de la implementación y el Cronograma de Trabajo, identificando causas internas y externas. 	<p>La dirección del Servicio deberá asegurarse de que en el proceso de Abastecimiento se han definido y entendido completamente los requerimientos del cliente antes de iniciar acciones de cumplimiento de sus requisitos con el fin de lograr una comunicación eficaz y eficiente.</p> <p>Se debe aplicar el procedimiento de "Comunicación y Satisfacción de los clientes", elaborado en la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad actual del SENAMA.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>Pese a lo anterior, el servicio debe definir los requisitos de los reportes que no han sido establecidos por el cliente interno, pero necesarios, con el objeto de que cumplan con especificaciones de pertinencia, calidad y oportunidad de la información para contribuir en procesos de toma de decisiones.</p> <p>No se encuentra evidencia de la percepción y satisfacción de los clientes (Jefe de Servicio, áreas requirentes y Dirección de Compras), para lo cual se debe implementar la aplicación de Encuestas de Satisfacción de Clientes.</p> <p>Además, no se han definido los mecanismos para el tratamiento de quejas (reclamos) por parte de los clientes del Sistema, sólo existen directrices para efectuar tratamiento de los reclamos recepcionados a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), por parte de los oferentes.</p>			
7.3	Diseño y Desarrollo	<p>No aplica.</p> <p>El proceso de diseño y desarrollo para los productos de la Gestión de Abastecimiento es considerado una exclusión. Lo anterior se sustenta en que para la elaboración de los informes y entrega de productos y/o servicios, los requisitos están establecidos y especificados explícitamente por la Dirección de Compras y en la Ley 19.886 sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios y su reglamento.</p>			No aplica / Exclusión
7.4	Compras	<p>Todas las compras de bienes y servicios asociadas al proceso cumplen con la realización de compras a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl), y de acuerdo a las directrices que se establecen en la Ley 19.886 sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.</p> <p>Actualmente, la evaluación de proveedores externos sólo es aplicada a los proveedores de los Sistemas del PMG que se encuentran insertos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, no existe metodología para evaluar a la totalidad de los oferentes que entregan bienes y/o servicios y que cumplen con el proceso de compra establecido en el Lay 19.886 y su</p>	<p>La organización debe asegurar que los bienes o servicios que se adquieran para la Institución, mediante el proceso de Abastecimiento, cumplen los requisitos de compra especificados.</p> <p>Se debe demostrar que posee mecanismos de evaluación y control de productos y/o servicios comprados. Lo anterior, con el propósito de contar con información histórica del comportamiento del proveedor que permita la selección de aquellos proveedores mejor evaluados.</p> <p>Se debe definir los criterios adecuados para evaluar en forma periódica a los proveedores internos del proceso y mantener registro de estas evaluaciones. Además, definir criterios e</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		reglamento.	<p>instrumento de evaluación para los proveedores externos, conforme a los requerimientos de las áreas internas (clientes).</p> <p>Para dar cumplimiento a lo anterior, se debe implementar el procedimiento de apoyo "Selección y evaluación de proveedores", ya sea para la entrega de información o de productos por parte de proveedores internos o externos al SENAMA.</p>		
7.5	Producción y prestación del servicio	<p>El proceso de Abastecimiento cumple esta cláusula normativa, a través de lo siguiente:</p> <p>a) Para el cliente externo, la disponibilidad de información que describe las características de los informes de gestión de abastecimiento se define en los Requisitos Técnicos emitidos por la Dirección de Compras. Para los clientes internos (requerentes) las características de los bienes y/o servicios solicitados se definen en el formulario "Requerimiento de compras".</p> <p>b) Existen instrucciones respecto de las actuaciones relativas a las compras y contrataciones públicas en la Ley 19.886 sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios y en su reglamento.</p> <p>c) En el proceso de Abastecimiento existen actividades de seguimiento y medición respecto a los indicadores de gestión de compra y contrataciones, a la gestión de subcontratos, al seguimiento del plan de compras y al seguimiento de proyectos y actividades de mejoramiento.</p> <p>d) Respecto de la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega de productos. Para el cliente externo existen aprobaciones de los informes por parte del Jefe de Servicio antes de ser enviados a la Dirección de Compras. Lo anterior, se sustenta en la elaboración de Informes que dan cuenta del resultado de los requisitos establecidos por</p>	<p>Se cuenta con el Manual de Procedimientos de Adquisiciones, sin embargo éste no cumple con los requisitos establecidos en la cláusula 4.2.3 "Control de Documentos" de la Norma ISO 9001. Este manual debe ser analizado y actualizado, con la finalidad de dar cuenta de los procesos ejecutados para desarrollar el Plan Anual y por ende dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 19.886 y directrices emanadas de la Dirección de Compras. Lo anterior, con la finalidad de estandarizar los procesos internos y difundirlos al interior de la Unidad de Abastecimiento.</p> <p>La organización debe identificar el estado del producto en cada fase del proceso de compra. Para dar cumplimiento a lo anterior, se debe estandarizar y capacitar a los analistas de compras en el ingreso de requerimientos en la base de datos, con la finalidad de asegurar la trazabilidad del proceso de Abastecimiento.</p> <p>Se debe definir como aplicar la preservación de los productos, considerando la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. Esto se podría respaldar parcialmente, en base al ítem 4.2.4 Control de registros, porque los productos y/o servicios entregados por Abastecimiento son los registros de sus procesos y la forma de preservar su calidad y contenido, es a través de este requisito. Lo anterior, también es aplicable para los productos requeridos por la Dirección de Compras.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>la Dirección de Compras.</p> <p>Para los clientes internos, existen controles de recepción del producto por parte de la Unidad de Servicios Generales y/o Informática, según sea el caso para productos tangibles. Los servicios relacionados con las actividades propias de los programas o unidad de procesos estratégicos son recepcionados directamente por la unidad demandante.</p> <p>Además, existen informes de cumplimiento de la contraparte técnica, V°B° en factura o guía de despacho, lo cual indica control del proceso y liberación del producto final.</p> <p>Durante el Diagnóstico se pudo evidenciar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un formulario único para la solicitud de bienes y/o servicios. Se evidencia además, en algunos casos, el envío de memorándum que indica requisitos del servicio solicitado. Por lo anterior, no se encuentra claramente establecido el registro para la solicitud de bienes y/o servicios. 2. No se encuentra claramente establecida la información necesaria que debe aportar la unidad demandante para el levantamiento de los requerimientos de compra, bases de licitación o términos de referencia. 3. Si bien existe evidencia de la emisión de circulares que informan plazos para la elaboración y envío de requerimientos, no se respetan los plazos establecidos por parte de las unidades demandantes. 4. Pese a encontrar evidencia de los informes y tablas requeridas por la Dirección de Compra, no fue posible asegurar que éstas corresponden a la última versión. Por lo anterior, no existe control de los registros emitidos por la Unidad de Abastecimiento. 5. Si bien, existen directrices por parte de la 			

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>Dirección de Compras, para efectuar tratamiento a los reclamos ingresados al portal chilecompra, no se ha definido un procedimiento formal, conforme al formato establecido en el SGC del SENAMA.</p> <p>6. Se evidencia Planilla de control de requerimientos de compra, sin embargo, no fue posible encontrar la trazabilidad del proceso. Planilla se encuentra desactualizada, falta ingresar fecha de requerimiento, además, en algunos casos el N° de la Orden de Compra no coincide con el requerimiento.</p> <p>7. Se evidencia duplicidad de registros entre Analistas de Compras y el Encargado de la Unidad de Adquisiciones. Pese a que se utiliza la "Planilla de control de requerimientos" por parte de los Analistas de Compra, el Encargado de la Unidad de Adquisiciones utiliza un registro propio para registrar la información.</p> <p>8. Del análisis efectuado a las compras realizadas a través de licitaciones públicas, se constató que, de un total de 15 proveedores adjudicados, 10 suscribieron los contratos con SENAMA, presentaron las boletas de garantía, se encontraban habilitados en el Registro de Proveedores. No obstante, 5 proveedores no contaban con sus contratos totalmente tramitados. Dado lo anterior, no se da cumplimiento a los plazos establecidas en la ficha de la licitación.</p> <p>9. Las garantías entregadas por los proveedores al SENAMA, son manejadas por la Unidad de Servicios Generales en planilla Excel, lo cual genera un alto grado de vulnerabilidad de los datos contenidos en ella.</p> <p>10. No existe un procedimiento formal para controlar y resguardar las garantías.</p> <p>11. Respecto de la Licitación Pública ID 1300-11-</p>			

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
		<p>LE06 se observó la existencia de 5 garantías en custodia que se encontraban vencidas, las cuales a la fecha del diagnóstico no habían sido devueltas a los oferentes respectivos.</p> <p>12. Se encuentra elaborado el Manual de procedimientos de adquisiciones, sin embargo, no es utilizado a modo de consulta por los usuarios del proceso por encontrarse desactualizado. Además, en él no se definen responsabilidades ni controles para el proceso de Abastecimiento.</p> <p>El proceso de Abastecimiento cuenta con elementos de control, por tanto todos los productos resultantes pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o de medición, posterior o antes de que el producto sea recibido por el cliente. Lo anterior, conlleva a un cumplimiento de la cláusula 7.5.1, por lo que la cláusula 7.5.2 es una exclusión al proceso.</p>			
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	<p>No aplica.</p> <p>Es considerado una exclusión ya que el Sistema no utiliza equipos de carácter físicos que requieran de confirmación metrológica (Calibración y/o Verificación).</p>			No Aplica / Exclusión

8. Medición, análisis y mejora

Los procesos de control (medición, análisis) y mejora son aquellos que interactúan con todos los procesos de la Gestión de Abastecimiento y corresponden a procesos necesarios para la implementación de sistemas de control de los procesos y transmisión de los principios de la gestión de calidad¹¹⁶. Los principios de la gestión de calidad corresponden a enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque de sistema, mejora continua, enfoque basado en hechos, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Para cumplir con los requisitos ISO 9001, se debe incorporar a la Gestión de Abastecimiento los siguientes procedimientos documentados.

- Procedimiento Control de Documentos
- Procedimiento Control de Registros
- Procedimiento Control de Producto No Conforme
- Procedimiento Auditoría Interna de calidad
- Procedimiento Acciones Correctivas
- Procedimiento Acciones Preventivas

De los procedimientos señalados, el control de documentos y control de registros se abordaron en el capítulo 4 de este diagnóstico.

¹¹⁶ La transmisión de los principios de la gestión de calidad se refiere a la interacción con los distintos actores del proceso de Abastecimiento que permita el mejoramiento continuo.

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
8.1	Generalidades	Se han elaborado los procedimientos tendientes al seguimiento, medición, análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, faltando incorporarlos al Proceso de Abastecimiento.	<p>Implementar los procedimientos de gestión y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y Control de Documentos y Registros. • Auditoría Internas de Calidad. • Control del producto No Conforme • Acciones Correctivas y Preventivas 	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	No Cumple
8.2.1	Satisfacción del cliente	Pese a que se encuentran definidos los mecanismos formales para la obtención de la información relativa a la percepción de los clientes internos en relación al cumplimiento de sus requisitos, esto no se encuentra implementado al interior del Proceso de Abastecimiento, sólo se encuentra implementado para los procesos insertos en el Sistema de Gestión de Calidad.	Implementar procedimiento de apoyo de “Comunicación y Satisfacción del Cliente”	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	No Cumple
8.2.2	Auditoría interna	Actualmente al interior del proceso de Abastecimiento, no se llevan a cabo auditorías internas de calidad, de acuerdo a lo solicitado por la Norma: planificadas, de acuerdo a la importancia relativa del área a auditar y al resultado de las auditorías realizadas.	<p>Se debe incorporar el concepto de Auditoría interna de la Calidad al interior del proceso de Abastecimiento, así como también entregar a los auditores las competencias necesarias para mantener el proceso de Abastecimiento bajo los requisitos ISO 9001:2008.</p> <p>Se debe implementar procedimiento “Auditorías Internas de la Calidad”.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	No Cumple
8.2.3 / 8.2.4	Seguimiento y medición de los procesos	Pese a que se han definido indicadores de desempeño, que dan cuenta del cumplimiento del proceso de adquisiciones, no han sido considerados indicadores relacionados con los procesos internos y que den cuenta del cumplimiento de los Objetivos de Calidad.	<p>Se deben definir indicadores de gestión e incorporarlo al Anexo 1 del Manual de Calidad.</p> <p>Además, se recomienda incorporar en el Sistema de Información para la Gestión (SIG) del Sistema de Planificación y Control de Gestión (PCG) los indicadores más relevantes del proceso de Abastecimiento.</p>	Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección	Cumple con potencial de mejora

Nº	Apartado de la norma	Evaluación/Indicaciones/situación actual (Hallazgos)	Acciones a seguir	Responsable de la implementación	Calificación hallazgo
8.3	Control del producto no conforme	<p>El control del producto no conforme del proceso de Abastecimiento se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de metas de indicadores definidos para evaluar el cumplimiento transparente y eficiente de los procesos de compra y contrataciones realizados a través de www.mercadopublico.cl ▪ Productos y/o servicios que no cumplen con los requisitos establecidos por los requirentes. ▪ Entrega de productos y/o servicios fuera de los plazos establecidos. ▪ No cumplimiento de los requisitos establecidos por la Dirección de Compras o por la Ley 19.886. <p>Lo anterior, no se encuentra definido en el procedimiento "Control de Producto No Conforme".</p>	<p>Para dar cumplimiento a esta cláusula normativa, el proceso de Abastecimiento debe implementar el "Procedimiento control del producto no conforme" para los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el funcionamiento de las no conformidades respecto de los Informes y ejecución de la Gestión de Abastecimiento.</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>No Cumple</p>
8.4	Medición y análisis	<p>Derivado de la no definición de indicadores relacionados con los procesos internos y objetivos del proceso de Abastecimiento, no se cuenta con el análisis de datos requerido en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p>Recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del proceso de Abastecimiento para evaluar donde puede realizarse la mejora continua.</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>No Cumple</p>
8.5	Mejora continua, acciones correctivas y preventivas	<p>El Servicio efectúa análisis de datos sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, a través de la medición de indicadores de gestión. Sin embargo, no se encuentra evidencia de la implementación del procedimiento "Acciones correctivas y Acciones Preventivas" al interior de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p>	<p>Para realizar la mejora al proceso de Abastecimiento, se debe incorporar aspectos que surjan de la implementación de los nuevos requisitos establecidos por la norma, como por ejemplo mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de la Política y Objetivos de Calidad, Indicadores de Gestión, resultados de las Auditorías Internas de Calidad, el análisis de datos, las Acciones Correctivas y Preventivas y la Revisión por la Dirección.</p>	<p>Unidad de Adquisiciones – Encargado de Calidad – Representante de la Dirección</p>	<p>No Cumple</p>

7.2.2.2 Evaluación cuantitativa del cumplimiento de los requisitos ISO 9001

Cada uno de los requisitos se evaluó a objeto de identificar el grado de aproximación a la norma. El grado de cumplimiento se obtuvo asignando una puntuación entre 0 y 100% a cada requisito de la norma, según la siguiente escala:

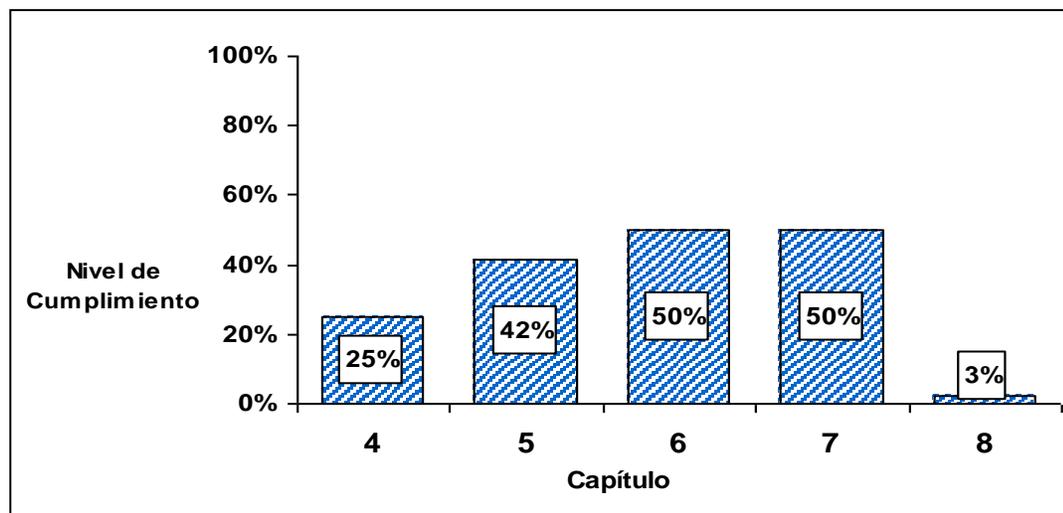
Cuadro N° 14: Escala de evaluación del cumplimiento de los requisitos

Hallazgo	Porcentaje de cumplimiento
No aplica - Exclusión	No se considera en la evaluación
No cumple – No conformidad	0% de cumplimiento
Cumple con potencial de mejora	50% de cumplimiento
Cumple	100% de cumplimiento

A continuación se muestra un gráfico descriptivo general según los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y de las brechas porcentuales determinadas, en los siguientes numerales:

- Requisito 4.- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Requisito 5.- Responsabilidad de la Dirección.
- Requisito 6.- Gestión de los Recursos.
- Requisito 7.- Realización del Producto.
- Requisito 8.- Medición Análisis y Mejora.

Gráfico N° 10: Brechas porcentuales en el cumplimiento de requisitos



El cumplimiento del 50% del numeral 6 “Gestión de los Recursos”, se debe a que actualmente los requisitos establecidos en la cláusula 6.4 “Ambientes de Trabajo” son cubiertos por el proceso de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo inserto en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Lo anterior, además es aplicable para los requisitos de la cláusula 6.2 “Recursos Humanos”, los que son abordados por el proceso de Capacitación, a través de la detección de necesidades, ejecución y seguimiento del Plan anual y posterior evaluación del impacto de las capacitaciones.

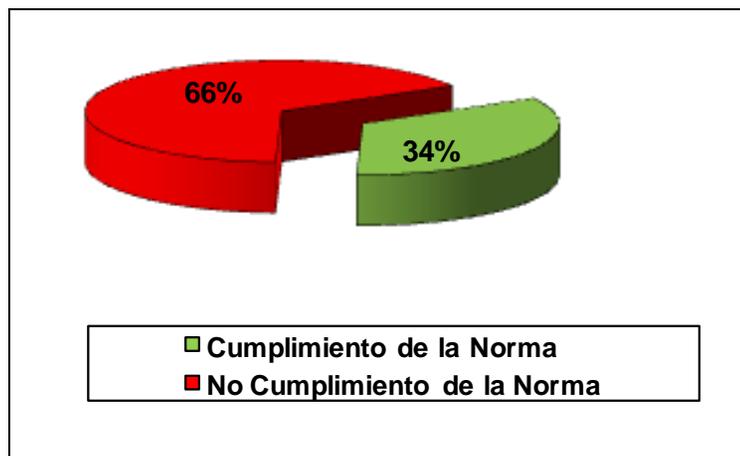
El cumplimiento del 50% del numeral 7 “Realización del producto”, se debe a que actualmente los requisitos establecidos en esta cláusula corresponden a la ejecución del proceso de Abastecimiento, el cual se encuentra normado por la Ley 19.886 y su reglamento. Además, contempla aspectos cubiertos por el actual Sistema de Gestión de Calidad.

El cumplimiento parcial de otros requisitos de la Norma se debe a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en 4 procesos del Servicio, lo

cual facilita la incorporación de la Gestión de Abastecimiento al alcance de la certificación, bajo Norma ISO 9001:2008.

A continuación se muestra el cumplimiento general de la Norma ISO 9001:2008:

Gráfico N° 11: Cumplimiento General de los Requisitos de la Norma



7.2.2.3 Comentarios del Diagnóstico bajo los requisitos ISO 9001:2008

El diagnóstico realizado tuvo por objeto efectuar un análisis de brechas y del grado de preparación en que se encuentran los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento para enfrentar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008.

La evaluación muestra un cumplimiento parcial de los requisitos normativos del estándar ISO 9001:2008, lo cual se manifiesta mediante la detección de los hallazgos identificados y descritos precedentemente. Se hace presente que esta conclusión se obtiene dado que el SENAMA mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad implementado para otros procesos asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG, por lo cual la Gestión de Abastecimiento incorpora algunos elementos de la Calidad definidos por la Norma.

Pese a lo anterior, no se encuentran establecidas las funciones, responsabilidades, controles y plazos para ejecutar la Gestión de Abastecimiento, por lo que resulta imprescindible realizar el levantamiento de los procesos, elaborar un procedimiento formal, definir los registros que evidencian la realización del producto, para así agilizar el proceso y evitar la carga excesiva de trabajo hacia los funcionarios de la Unidad de Adquisiciones.

7.2.3 Análisis de los resultados del diagnóstico

Para que SENAMA tome la decisión definitiva de incorporar al Sistema de Gestión de Calidad los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, es necesario realizar un análisis previo de la información disponible, para determinar en qué medida su funcionamiento cotidiano se ajusta a los requisitos de la norma.

7.2.3.1 Observaciones al resultado desde la percepción de los usuarios

Para conocer la percepción de los usuarios respecto del cumplimiento de los requisitos de la Norma y poder determinar la brecha existente entre la gestión actual de la organización y el modelo de gestión propuesto por ISO 9001:2008 se aplicó a los usuarios y actores relevantes del proceso de abastecimiento un cuestionario en base a los requisitos de la Norma ISO 9001, cuyos resultados se grafican en el punto 7.2.1 “Diagnóstico desde la percepción de los actores relevantes del proceso”.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se desprende lo siguiente:

- a) Al analizar el cumplimiento de requisitos y brecha por Área Presupuestaria, se observa un mayor grado de cumplimiento (63,1%) en la División de Planificación y Desarrollo, debido a que esta División ha sido vinculada al Sistema de Gestión de Calidad desde inicios del año 2009, a partir de la implementación de los requisitos de la Norma ISO en el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, la conformación del Comité de la

Calidad y la designación de la Jefa de la División de Planificación como Representante de la Dirección.

- b) Asimismo, es importante destacar el porcentaje de cumplimiento del 57,4% en Staff Dirección, lo cual se debe principalmente a que entre los entrevistados se encuentra el Encargado de Control de Gestión, quien entre otras funciones ha sido designado como Encargado de la Calidad, lo cual aumenta considerablemente el nivel de conocimiento de los requisitos de la Norma ISO al interior del Servicio. Además, cabe señalar que el Encargado de la Calidad es quien tiene la responsabilidad de coordinar y asesorar técnicamente en el desarrollo del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad a otros Sistemas del PMG y/o procesos internos que se integran al alcance de la certificación, razón por lo cual era esperable obtener una percepción mayor respecto a la expresada por otros funcionarios del Servicio.

- c) Por otra parte, pese a que dentro de los entrevistados en la División de Administración y Finanzas (DAF), se encuentra la Encargada del Control de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, esta División obtiene el menor grado de cumplimiento (56,2%) respecto del porcentaje obtenido en otras divisiones del Servicio. Lo anterior, se debe a que gran parte de los entrevistados están vinculados a los procesos de abastecimiento del Servicio y tienen un conocimiento más amplio de la forma en que se realiza la gestión y de la existencia o no de flujos de manuales, procedimientos, registros, etc. Dado lo anterior, era esperable este resultado.

- d) Como se puede apreciar en el gráfico N° 5 “Grado de cumplimiento y brecha por cargo”, los Jefes de División obtienen una mayor percepción del grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 (73,8%) en relación al 53,4% obtenido por parte de los Encargados de Unidades/Programas y al 58,9 % de los Analistas. Esta diferencia se explica porque los Jefes de División han participado en diversas actividades relacionadas con la difusión de la implementación y mantención del Sistema

de Gestión de Calidad, a través de talleres de sensibilización a la Alta Dirección, reuniones del Comité de la Calidad y la recepción de boletines informativos e informes ejecutivos derivados de la incorporación de los Sistemas de Planificación/Control de Gestión, Capacitación, Higiene/Seguridad y Auditoría Interna al alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

- e) Al observar el grado de cumplimiento y brecha por antigüedad del encuestado, se infiere que los funcionarios que ingresaron al Servicio entre los años 2008 - 2010 perciben un mayor grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, esto se debe a que en el año 2009, se da inicio a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo norma ISO 9001 en los Sistemas de Planificación/Control de Gestión y Capacitación, lo cual coincide con los años de permanencia en el Servicio de los encuestados.
- f) De las personas que participaron en este proceso, todas respondieron el 100% de las preguntas, por lo tanto, fue posible determinar que el cumplimiento general, según la percepción de los entrevistados es de un 57%, mientras que la brecha a cubrir es de 43%.

7.2.3.2 Observaciones al resultado según evidencia

Por otra parte, se realizó un diagnóstico y análisis de brechas del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 según evidencia, el cual se presenta en el punto 7.2.2 del presente documento.

Al comparar con los resultados obtenidos en este diagnóstico, se observa lo siguiente:

- a) Un disímil grado de cumplimiento, obteniendo un cumplimiento general de 34% y una brecha de 66%. La diferencia en los resultados, se debe a que la percepción de los usuarios corresponde a lo que los funcionarios observan, escuchan y/o interpretan, teniendo como base las actividades y herramientas

con las que enfrenta cada día su labor, que muchas veces coincide con las exigencias de la norma, pero que resulta imposible verificar a través de evidencia objetiva.

- b) Por otra parte, el Diagnóstico bajo los requisitos ISO 9001:2008 permitió conocer los puntos fuertes y débiles respecto a las exigencias de la norma en cada uno de sus cinco apartados, pudiéndose verificar su conformidad a través de registros, declaraciones de hechos, revisión de documentación y/o observación directa. De esta forma fue posible obtener hallazgos y determinar la situación actual del proceso estudiado y, por tanto, una aproximación del tiempo, esfuerzo y recursos que la Organización deberá disponer para la implementación del SGC.
- c) Es importante señalar, además, que el diagnóstico bajo requisitos de la Norma ISO reúne evidencia del cumplimiento de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento y, el diagnóstico según la percepción de actores, en cierto modo recoge la percepción a nivel del Servicio.

7.2.3.3 Análisis del grado de cumplimiento, según cláusula en ambos diagnósticos

En relación a las cláusulas que resultaron con menor grado de cumplimiento en ambos diagnóstico, se desprende el análisis que se detalla en cuadro N° 15:

Cuadro N° 15: Análisis de las cláusulas con menor grado de cumplimiento de los requisitos

Diagnóstico	Cláusula	Comentario
Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, según evidencia	4.2 "Requisitos de la Documentación".	Es probable que desde la percepción de los usuarios, ellos conozcan la existencia del Manual de Calidad, Procedimientos y registros asociados al control documental. Sin embargo, estos documentos han sido implementados sólo para los sistemas del PMG que se encuentran en el alcance del SGC, por tanto, las exigencias relativas a esta cláusula no han sido implementadas para los procesos asociados a la

Diagnóstico	Cláusula	Comentario
		Gestión de Abastecimiento.
Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, según evidencia	5.6 "Revisión por la Dirección"	Si bien existe evidencia de la realización de reuniones de Revisión por la Dirección, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO, no se encuentra evidencia de la realización formal de la Revisión por la Dirección para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso	7.6 "Control de los equipos de seguimiento y de medición".	Esta cláusula no ha sido implementada en los Sistemas del PMG que se encuentran dentro del alcance del SGC, por ende su exclusión se encuentra debidamente justificada en el Manual de Calidad. Derivado de lo anterior, no existe difusión ni evidencia del grado de cumplimiento de esta cláusula normativa. Para efectos del diagnóstico bajo requisitos de la Norma ISO 9001, este requisito se encuentra excluido por tanto no incluido dentro del grado de cumplimiento global.
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso	8.3 "Control del Producto No Conforme".	Aunque se encuentra definido el procedimiento "Control de Producto No Conforme", no se ha establecido el tratamiento del producto no conforme para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento. Por lo anterior, recibe 0% de cumplimiento de esta cláusula normativa. Derivado de la indefinición del tratamiento de producto no conforme, el grado de cumplimiento según la percepción de los actores relevantes es menor, respecto del % asignado a otras cláusulas.
Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, según evidencia	8.4 "Análisis de datos"	Producto de la no definición de indicadores relacionados con los procesos internos y objetivos del proceso de Abastecimiento, no se cuenta con el análisis de datos requerido en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso	8.5 "Mejora".	Pese a que se encuentra elaborado el procedimiento "Acciones correctivas y Acciones Preventivas", no ha sido implementado al interior de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento. Por lo anterior, recibe bajo grado de cumplimiento en ambos diagnósticos.
Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, según evidencia		Las acciones correctivas y preventivas se han implementado sólo para los Sistemas del PMG que se encuentran dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

En relación a las cláusulas que resultaron con mayor grado de cumplimiento en ambos diagnósticos, se desprende el análisis que se detalla en cuadro N° 16:

Cuadro N° 16: Análisis de las cláusulas con mayor grado de cumplimiento de los requisitos

Diagnóstico	Cláusula	Comentario
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso	4.2 “Requisitos de la Documentación”.	Es probable que desde la percepción de los usuarios, ellos conozcan la existencia del Manual de Calidad, Procedimientos y registros asociados al control documental. Sin embargo, estos documentos han sido implementados sólo para los sistemas del PMG que se encuentran en el alcance del SGC, por tanto, las exigencias relativas a esta cláusula no han sido implementadas para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso	6.3 “Infraestructura”.	El cumplimiento en este numeral, se debe a que en el Sistema de Gestión de Calidad el “Respaldo Informático” se establece como proceso de apoyo, existiendo un procedimiento documentado para asegurar su cumplimiento. Además, existen mantenciones periódicas a los computadores del Servicio. Por otra parte, algunas exigencias son cubiertas por el proceso de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo inserto en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
Desde la percepción de los actores relevantes del proceso Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, según evidencia	7.4 “Proceso de Compras”.	El alto grado de cumplimiento de esta cláusula se debe a que actualmente los requisitos establecidos corresponden a la ejecución del proceso de Abastecimiento, el cual se encuentra normado por la Ley 19.886 y su reglamento. Además, contempla aspectos cubiertos por el actual Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente, es preciso señalar que, del análisis y la comparación de resultados entre ambos diagnósticos, un bajo grado de cumplimiento global en el diagnóstico según requisitos de la ISO 9001, no presume mala gestión, sino que ésta no resulta acorde con las exigencias de la Norma y por ende es necesario establecer un Plan de Trabajo para cubrir la brecha de cumplimiento.

7.3 Propuesta de trabajo para la implementación del SGC

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, se deben realizar una serie de actividades, tendientes a mejorar las condiciones de los procesos de la Unidad de Adquisiciones, para que éstos puedan ser incorporados al Sistema de Gestión de la Calidad de SENAMA. En resumen, se deben llevar a cabo las recomendaciones para acortar la brecha existente en el cumplimiento de los requisitos.

Dado lo anterior, el mejoramiento de los procesos de la gestión de abastecimiento, supone, entre otras, realizar un Programa de trabajo, cuyas directrices se plantean a continuación.

7.3.1 Resumen general de las actividades a realizar

- Incorporar al alcance del Manual de Calidad, los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, incluyendo los detalles y la justificación de las exclusiones (Cláusula 7.3, 7.5.2 y 7.6). Además, incluir en el manual de calidad una descripción de la interacción de los procesos, así como también los procedimientos documentados que describen la operación eficaz del proceso de Abastecimiento.
- Elaborar un procedimiento documentado en donde se establezcan las funciones, responsabilidades, controles, plazos y registros para ejecutar la Gestión de Abastecimiento. Lo anterior, de acuerdo al formato y criterios, ya establecidos, en el procedimiento “Elaboración y Control de Documentos y Registros”.
- Implementar el control de registros del proceso de Abastecimiento, de acuerdo al procedimiento “Elaboración y Control de Documentos y Registros”, en cuanto a definir la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros asociados a los procesos de la Gestión de Abastecimiento, de acuerdo a lo señalado en el apartado 4.2.4 de la Norma.

- Difundir la Política de Calidad al interior de la Unidad de Adquisiciones y los procesos vinculados y asegurarse que es entendida por todos quienes integran la Gestión de Abastecimiento.
- Definir Objetivos de Calidad específicos para el proceso de compras y contrataciones públicas y relacionarlos con los objetivos de calidad generales, entre los cuales se encuentra: la satisfacción del cliente, la mejora continua y la capacitación del personal.
- Designar a un funcionario con dedicación exclusiva para la implementación, mantención y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- Implementar el procedimiento de apoyo “Comunicación y Satisfacción de clientes”, identificando el mecanismo para obtener la retroalimentación de los clientes y tomar acciones para mejorar continuamente el proceso, además, de la metodología para el tratamiento de los reclamos y/o sugerencia de los clientes.
- Implementar el procedimiento “Revisión por la Dirección” al interior de la Gestión de Abastecimiento, para lo cual se deberá elaborar informe de gestión, detallando los principales hallazgos y acciones correctivas y preventivas implementadas en la Gestión de Abastecimiento, así como también, reclamos, retroalimentación del cliente, resultados de objetivos de calidad, medición de los procesos, entre otros.
- Definir indicadores de gestión, con la finalidad de revisar periódicamente el comportamiento que han tenido los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, con el propósito de controlar y direccional, principalmente, aquellos procesos que presentan resultados no esperados.
- Incorporar indicadores de gestión al Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional del Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG.
- Identificar las competencias referidas a los niveles de educación formal (títulos), formación (capacitación), habilidades y experiencias necesarias para los funcionarios que participan de la Gestión de Abastecimiento. Lo anterior, a través de la definición de “perfiles de cargo”. Además, se deben mantener en

las respectivas carpetas de personal, los registros que acrediten la competencia de los funcionarios que participan activamente del proceso de compras.

- Definir e implementar un cronograma de trabajo para establecer las responsabilidades, plazos y periodicidad de realización de los trabajos relacionados con la Gestión de Abastecimiento.
- Implementar el procedimiento de apoyo “Selección y evaluación de proveedores”, definiendo los criterios adecuados para evaluar en forma periódica a los proveedores internos del proceso y mantener registro de las evaluaciones. Además, se debe definir criterios e instrumentos de evaluación para los proveedores externos, conforme a los requerimientos de las unidades demandantes (clientes internos).
- Definir un formulario único para la solicitud de contratación de bienes y/o servicios.
- Definir la información necesaria que debe aportar la unidad demandante para el levantamiento de los requerimientos de compra, bases de licitación o términos de referencia.
- Elaborar e implementar un procedimiento para el tratamiento y gestión de los reclamos realizados a través del Sistema de Información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl).
- Elaborar un procedimiento para registrar, controlar, resguardar y restituir los documentos garantía.
- Planificar, programar y ejecutar auditorías internas de calidad, según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y de acuerdo a lo establecido en el procedimiento “Auditorías Internas de Calidad”.
- Implementar el procedimiento “Control del producto no conforme” para definir los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de las no conformidades respecto de los Informes y ejecución de la Gestión de Abastecimiento.

- Implementar el procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas”, para mejorar en forma continua la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.3.2 Recomendaciones para la mejora de los procesos de abastecimiento

- a) Dar cumplimiento al plazo establecido en las bases de licitación para suscribir los contratos con los proveedores adjudicados, según lo establecido en el Artículo 65° del Reglamento de la Ley N° 19.886.
- b) Emitir mensualmente informes de gestión, con el estado de las garantías disponibles, con el objeto de devolverlas o renovarlas oportunamente.
- c) Elaborar e implementar un procedimiento documentado de gestión de garantías, que establezca los procesos licitatorios en los que se requiere estos instrumentos, los plazos de vigencia, retención, devolución, renovación y ejecución.
- d) Establecer un procedimiento formal que defina claramente responsables, registros y plazos de respuesta a los reclamos efectuados por los oferentes a través del Sistema de información de Compras y Contratación Pública (www.mercadopublico.cl).
- e) Elaborar un procedimiento documentado en donde se establezcan las funciones, responsabilidades, controles, plazos y registros para la Gestión de Abastecimiento.
- f) Implementar un registro con los reclamos presentados por los oferentes y con las respuestas entregadas a las entidades afectadas, con el objeto de efectuar los seguimientos respectivos y sistematizar la información.
- g) Establecer un formulario único para la solicitud de bienes y/o servicios.
- h) Se debe definir el procedimiento para el control de los registros que se generan al interior de la Gestión de Abastecimiento, con la finalidad de

mantener las versiones vigentes de la documentación, informes y antecedentes generados.

- i) Revisar los procedimientos y mejorar las medidas de contingencia, orientadas a mantener información fidedigna en los sistemas, particularmente, en lo que respecta a acciones preventivas que se deben realizar en los sistemas informáticos, ante modificaciones en las fechas establecidas para el cambio de horario de verano e invierno, por ejemplo.
- j) Analizar las funciones, actividades y tareas que desempeñan los funcionarios que integran la Unidad de Adquisiciones, con la finalidad de definir claramente las responsabilidades y competencias requeridas.
- k) Controlar el cumplimiento de los contratos de compra y contratación de Servicios. Los resultados de la aplicación de una metodología de evaluación y rendimiento deben reflejarse en un registro, con el objeto de mantener un registro actualizado de los antecedentes e historial de contratación de los proveedores y su comportamiento, que sirva de insumo para su evaluación. Asimismo servirá como instrumento para contar con información adecuada sobre la idoneidad técnica, legal y financiera de los proveedores.
- l) Se recomienda establecer un procedimiento para informar a la Dirección de Compras y Contracción Pública, de aquellos proveedores que posean incumplimiento contractual reiterativo, respecto de un contrato de suministro y/o servicio, derivado de su falta de diligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

7.3.3 Plan de Trabajo

Con el objeto de preparar, sensibilizar, capacitar y asistir al SENAMA en la ampliación del alcance de su Sistema de Gestión de Calidad, conservando su coherencia e integridad, así como su adecuación a la Norma ISO 9001:2008, se

propone llevar a cabo el siguiente Plan de Trabajo, en el cual se establecen 3 etapas principales para la implementación del SGC en la Gestión de Abastecimiento.

7.3.3.1 Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del trabajo

a) Equipo de trabajo

Resulta fundamental que la Alta Dirección del SENAMA se encuentre comprometida con el proceso de levantamiento de los procesos asociados a la Gestión de la Abastecimiento, en virtud de que será el encargado de aprobar la documentación establecida.

Para llevar a cabo las actividades relativas al levantamiento de procesos, el equipo de trabajo deberá estar conformado por:

Cargo	Objetivo
Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones	Responsable de coordinar y liderar el levantamiento de los procesos. Agendar reuniones con Analistas de Compra para efectuar la descripción de las actividades realizadas por la Unidad de Adquisiciones.
Representante de la Dirección	Responsable del enlace de coordinación con la Alta Dirección del SENAMA durante el avance del levantamiento de procesos.
Encargado(a) de Calidad	Dirigir reuniones de trabajo. Responsable de la diagramación de los procesos. Encargado de explicar el trabajo que se va a realizar y comunicar la importante necesidad de colaboración por parte de todos los funcionarios del Servicio.
Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Apoyar al Encargado(a) de Calidad durante el levantamiento del proceso. Participar activamente durante las reuniones de trabajo para contribuir en la etapa de elaboración de la documentación, durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del SENAMA.

b) Capacitación al personal

Las capacitaciones a realizar durante la etapa de levantamiento de procesos son:

Materia	Nº de horas cronológicas	Objetivo	Contenidos
Gestión de Procesos	16	Describir procesos con las técnicas de mapa de procesos y flujograma de información, reconociendo las variables críticas con la finalidad de mejorar y rediseñar procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantamiento de procesos ✓ Mapa de procesos ✓ Flujograma de información ✓ Segmentación de procesos ✓ Indicadores de Gestión ✓ Visión de procesos
Introducción a la Norma ISO 9001:2008	16	Preparar, capacitar, sensibilizar, involucrar e informar al personal respecto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y actividades acerca de la certificación en Normas ISO. Lo anterior para que los participantes adquieran los conocimientos necesarios que les permitan desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalización Técnica ✓ Estructura y contenido de la Norma ISO 9001:2008 ✓ Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad ✓ ISO 10013:2003 – Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad ✓ Estructura de la documentación (Manual de la Calidad, Procedimientos, Instrucciones de trabajo y Registros).
Capacitación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001:2008.	32	Entrenar en las técnicas y desarrollo de Auditorías Internas de Calidad bajo los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 (ISO19011:2002).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptos fundamentales relativos a la calidad ✓ Las normas ISO 9000 de Gestión de la Calidad ✓ El Sistema de la Calidad. Documentación del sistema
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elementos del Sistema de la Calidad ✓ Principios de la Gestión de la Calidad ✓ Documentación del Sistema de Gestión de Calidad ✓ Auditorías de la Calidad

c) Metodología de trabajo:

Con la finalidad de recolectar la información necesaria para efectuar el levantamiento de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, se propone el uso de las siguientes técnicas:

- **Observación directa de la documentación:** La cual consiste en la revisión de los documentos y registros propios de la Gestión de Abastecimiento, con el fin de obtener evidencia objetiva de las actividades, plazos y responsables.

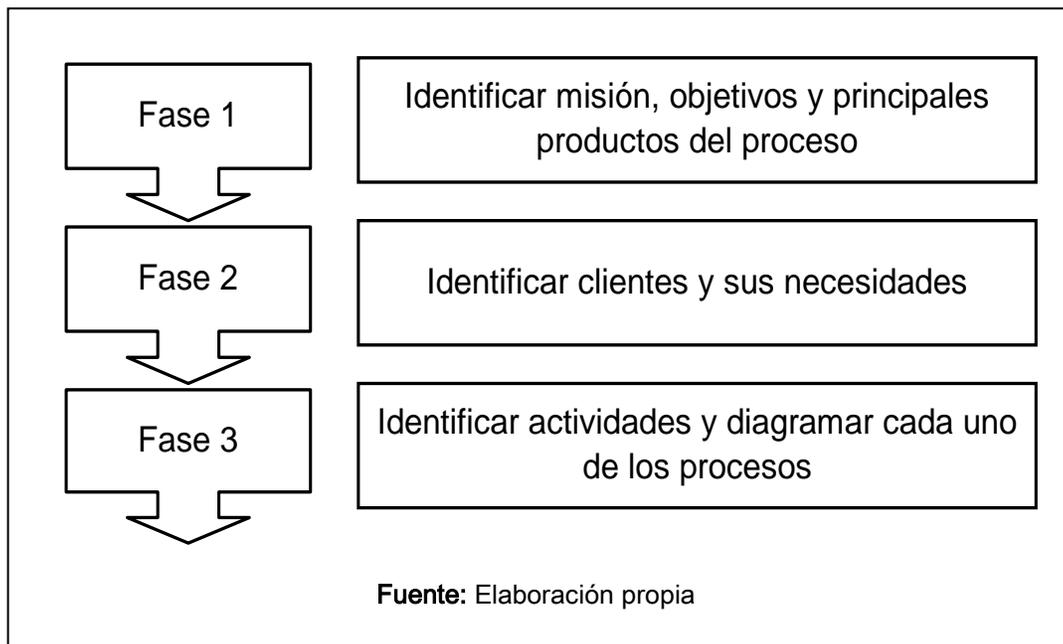
- **Entrevista con los responsables:** Con los funcionarios que integran la Unidad de Adquisiciones, con el objeto de conocer su percepción, acerca del proceso, actividades, responsabilidades, plazos y registros utilizados. Esta entrevista consiste en una reunión de trabajo, en la cual se solicita una descripción general de su función y el detalle secuencial de los procesos ejecutados.

d) **Planificación del levantamiento de los procesos y reuniones de trabajo.**

En esta etapa es necesario, establecer una metodología mediante la cual se pueda identificar y describir cada uno de los procesos desarrollados, identificando los principales productos y clientes de los mismos y, considerando además, a los actores relevantes, que tienen directa participación en el proceso descrito.

Con este fin, se presenta a continuación un diagrama de flujo con las fases que considera el levantamiento de los procesos y el cronograma con las actividades que se propone desarrollar.

Figura Nº 13: Flujo de actividades para el levantamiento de los procesos



Cuadro 17: Cronograma de actividades para el levantamiento de procesos

Actividad		Participante	Evidencia (registro)
1	Reunión de coordinación para la definición del mapa de procesos de la gestión de Abastecimiento y matriz de procesos estratégicos y de apoyo.	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Representante de la Dirección - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros - Analistas de compra	Acta de reunión
2	Análisis de la información disponible: indicadores, definiciones estratégicas del SENAMA.	- Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Acta de reunión
3	Entrevistas con los funcionarios que integran la Unidad de Adquisiciones para la descripción de los procesos	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros - Analistas de compra	Acta de reunión
4	Identificación de los principales productos, proveedores y clientes de cada proceso en particular.	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros - Analistas de compra	Acta de reunión
5	Elaboración del Informe de Avance, sobre la base de la información disponible y entrevistas realizadas a los dueños de procesos.	- Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Informe de Avance
6	Elaboración del mapa preliminar para cada uno de los procesos, identificando entradas, salidas, clientes, áreas funcionales, participante y secuencia de actividades.	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Mapa de procesos
7	Revisión, análisis y contrastación de la propuesta del mapa de cada uno de los procesos identificados.	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Representante de la Dirección - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Acta de reunión
8	Elaboración del mapa definitivo para cada uno de los procesos estratégicos o de gestión, claves u operativos y procesos de apoyo o soporte.	- Encargado(a) de Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) de Control de Documentos y Registros	Mapa de procesos

7.3.3.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de procesos y sus necesidades

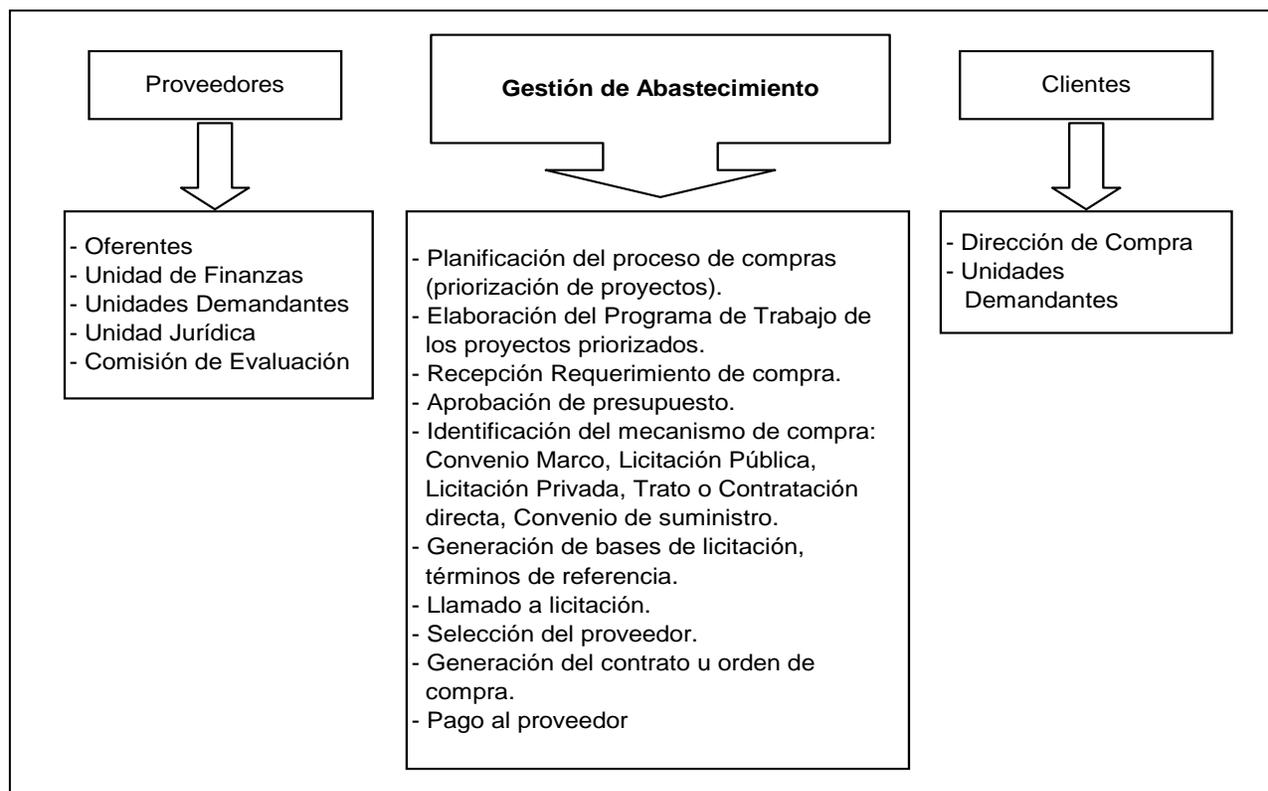
Una parte esencial en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que éstos tienen en cuanto a los

bienes y/o servicios requeridos por los clientes internos para la ejecución de sus actividades y cumplimiento de los objetivos programáticos de la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre el propósito para el que fue creado el proceso, de forma que se determine claramente su misión.

En este sentido, el propósito del proceso de Abastecimiento del SENAMA es suministrar todos los bienes y servicios que cada una de sus estructuras funcionales requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, tanto en el nivel regional como nacional.

En la figura N° 14, se señalan los proveedores y clientes del proceso de abastecimiento, de acuerdo a la información recopilada en la fase de diagnóstico.

Figura N° 14: Identificación de proveedores y clientes del proceso



Cuadro N° 18: Proveedores y vinculación con el proceso

Tipo	Identificación	Producto/servicio que suministra	Requisito
Externo	Oferentes	Bienes, Servicios, Estudios, Información, etc.	Cumplir con lo establecido en las Bases de Licitación, Términos de Referencia, Propuesta, Contrato u Orden de Compra.
Interno	Unidad de Finanzas	Verificación de disponibilidad presupuestaria. Otorga presupuesto, compromete requerimiento en SIGFE y autorización de gasto. Pago de factura a proveedores.	Cumplir con plazo establecido para tales efectos. Emitir registros que avalan a ejecución de las actividades.
	Unidades demandantes	Especificaciones técnicas de requerimientos de compras y/o contrataciones.	Cumplir con el plazo establecido para el envío de las especificaciones del bien y/o servicio. Cumplir con los datos
	Unidad Jurídica	Visación de bases y resoluciones, elaboración de contratos. Evaluación de Admisibilidad de ofertas. Soporte legal, en general.	Cumplir con la normativa legal, directrices de la Dirección de Compra y dictámenes de la Contraloría General de la República.
	Comisión de evaluación ¹¹⁷	Revisión de ofertas y propuesta de adjudicación en base al mérito del proceso de evaluación. Informe de propuestas no elegibles.	Cumplir con el plazo establecido para la revisión de ofertas. Emitir registros derivados de la revisión de antecedentes. Ser funcionario público

Cuadro N° 19: Clientes y vinculación con el proceso

Tipo	Identificación	Producto/servicio que recibe	Requisito
Externo	Dirección de Compras	Resultados de indicadores, ejecución del Plan de Compras, justificación de desviaciones del Plan, Seguimiento de acreditación de perfiles, etc.	Cumplir con exigencias, formatos y plazos instruidos por la Dirección de Compras.
Interno	Unidades demandantes	Bienes, Servicios, Estudios, Información, etc.	Cumplir con especificaciones establecidas en el formulario de requerimiento, bases de licitación, términos de referencia u órdenes de compra.

¹¹⁷ Comisión de evaluación: Funcionarios nombrados para conformar un equipo multidisciplinado en cada proceso de compra, quienes de acuerdo a sus conocimientos o expertis en los temas revisan las propuestas administrativas, técnicas y económicas de los oferentes entregando una propuesta de adjudicación /deserción, la cuál es aprobada o rechazada por el/la Director/a del SENAMA.

7.3.3.3 Etapa 3: Identificación de los Procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.

La gestión de abastecimiento requiere, en primera instancia, de la elaboración del Plan Anual de Compras (PAC) institucional, lo que constituye un esfuerzo coordinado de todas las áreas que intervienen en los procesos de compras que se llevan a cabo en el SENAMA, cuya finalidad es la adquisición de los bienes y servicios que la institución comprará y contratará durante el año, de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para ello.

El proceso de gestión de compra, propiamente tal, se realiza en base a la programación detallada en el PAC y comienza cuando las unidades demandantes del SENAMA materializan sus solicitudes de compras de un producto y/o servicio, a través del Formulario de Requerimiento. Esta solicitud debe contener las especificaciones necesarias de los productos o servicios que se requieren para efectuar el proceso de compra.

Una vez recibido el requerimiento de manera conforme, se da curso a la compra o contratación mediante el mecanismo que corresponda, pudiendo ser éstos:

- Licitación Pública o Privada menor o igual a 100 UTM.
- Licitación Pública o Privada Mayor a 100 UTM y Menor a 1.000 UTM
- Licitación Pública o Privada Igual o Mayor a 1.000 UTM.
- Convenio Marco.
- Trato o Contratación directa.

La prestación de los servicios contratados o la entrega de los bienes adquiridos, da lugar a un informe de recepción conforme y a una encuesta de satisfacción, información que, junto con la factura y la documentación soportante, es enviada a la gestión de pago a proveedores correspondiente, con lo que se cierra el ciclo de la compra.

Para poder ejecutar estos procesos de manera eficiente y eficaz y que estos sean controlados y mejorados a través del Sistema de Gestión de la Calidad, el plan de trabajo contempla la identificación de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento, a través del desarrollo de 6 Fases que se detallan a continuación, junto con el cronograma para la implementación de las mismas:

7.3.3.3.1 Fases para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

FASE 1			
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO			
Descripción de la fase	Actividad	Responsables	Período
<p>Se realiza entrevista a cada uno de los dueños de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento, los cuales se verán enfrentados al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.</p> <p>El objeto del levantamiento de procesos es identificar los destinatarios del proceso, conocer sus expectativas, definir el nivel de calidad del producto entregado, coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso, identificar el cliente y el output de cada proceso.</p>	Reunión de Coordinación para la definición del mapa de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros - Analistas de compra 	Mes 1
	Análisis de la información disponible en relación con levantamiento de procesos, indicadores, definiciones estratégicas, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros - Analistas de compra 	Mes 1
	Entrevistas con los dueños de los procesos, identificando sus principales productos, proveedores y clientes de cada proceso en particular.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros 	Mes 1
	Elaboración del mapa preliminar para cada uno de los procesos, identificando objetivo, entradas (insumos, recursos, requisitos de clientes, legales, normativos e institucionales), salidas (productos y subproductos), clientes, áreas funcionales, roles claves participantes, secuencia de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros. 	Mes 1
	Elaboración del mapa definitivo para cada uno de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros. 	Mes 2
	Elaboración de las matrices de procesos de la Gestión de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros. 	Mes 2 y 3
	Elaboración del mapa de procesos de la Gestión de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros. 	Mes 3

FASE 2
TALLERES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL SENAMA

Descripción de la fase	Actividad	Objetivo	Contenidos	Período
Las actividades de capacitación se deben realizar en forma escalonada de acuerdo a las etapas de avance de la implementación, con el propósito de llevar a cabo en forma eficiente la transferencia del conocimiento, su absorción y consolidación.	Curso “Gestión de Procesos” (16 hrs. cronológicas).	Describir procesos con las técnicas de mapa de procesos y flujograma de información, reconociendo las variables críticas, con la finalidad de mejorar y rediseñar procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de procesos - Mapa de procesos - Flujograma de información - Segmentación de procesos - Indicadores de Gestión - Visión de procesos 	Mes 1
	Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2008 (16 hrs. cronológicas).	Preparar, capacitar, sensibilizar, involucrar e informar al personal respecto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y actividades acerca de la certificación en Normas ISO. Lo anterior para que los participantes adquieran los conocimientos que les permitan desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización Técnica - Estructura y contenido de la Norma ISO 9001:2008 - Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad - ISO 10013:2003 – Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad - Estructura de la documentación (Manual de la Calidad, Procedimientos, Instrucciones de trabajo y Registros). 	Mes 2
	Capacitación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001:2008. (32 horas cronológicas).	Entrenar en las técnicas y desarrollo de Auditorías Internas de Calidad bajo los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 (ISO19011:2002).	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos fundamentales relativos a la calidad - Las normas ISO 9000 de Gestión de la Calidad - El Sistema de la Calidad. Documentación del sistema - Elementos del Sistema de la Calidad - Principios de la Gestión de la Calidad - Documentación del Sistema de Gestión de Calidad - Auditorías de la Calidad 	Mes 5

FASE 3			
ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN			
Descripción de la fase	Actividad	Responsables	Período
La integración de los procesos identificados se realiza con la elaboración de procedimientos formales, instrucciones de trabajo y registros; todo lo anterior respaldado en la nueva versión del Manual de Gestión de Calidad de SENAMA, que también debe generarse durante este proceso.	Elaboración del procedimiento específico de la Gestión de Abastecimiento e identificación de registros relacionados.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros - Analistas de compra	Mes 3, 4 y 5
	Revisión y adaptación de otros documentos necesarios para que la organización pueda asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos, cuya ausencia haya sido detectada en el Diagnóstico; estos documentos pueden ser procedimientos, instructivos u otros según se determine.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 3, 4 y 5
	Revisión y actualización de los procedimientos de procesos generales del Sistema de Gestión de Calidad ya elaborados, incluye los seis procedimientos obligatorios exigidos por la Norma ISO 9001:2008.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 3, 4 y 5
	Definición de los perfiles de cargo de los actores identificados de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 4 y 5
	Proposición y declaración documentada de la nueva versión de la Política de la Calidad y de los Objetivos de Calidad del Servicio.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros.	Mes 5
	Definición del nuevo alcance de la certificación y sus ámbitos de aplicación y exclusiones permitidas para el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5

	Actividad	Responsables	Período
	Definir Indicadores de medición de eficacia de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización de los procedimientos e instrucciones de trabajo de los procesos de apoyo identificados.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización de los registros requeridos por la normativa aplicable y por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización del procedimiento "Revisión por la Dirección".	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización del procedimiento "Comunicación y Satisfacción de clientes"	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización del procedimiento "Selección y Evaluación de proveedores".	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 5
	Revisión y actualización del procedimiento "Respaldo Informático"	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 6
	Revisión y actualización del Manual de Calidad en su nueva versión.	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros	Mes 6

FASE 4			
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Descripción de la fase	Actividad	Responsables	Período
La implementación del SGC se materializa sobre la base de evidencia objetiva en relación al uso de la documentación, la generación de registros de los procedimientos desarrollados en la etapa anterior, lo cual es complementado por talleres prácticos sobre el uso de la documentación propia del SENAMA, asegurando así la transferencia del conocimiento.	Verificación "in situ" de la implementación y control de los Procedimientos Obligatorios bajo ISO 9001:2008 (Elaboración y Control de documentos y registros; Auditorías Internas de Calidad, Control del producto no conforme, Acciones Correctivas y Preventivas.)	<ul style="list-style-type: none"> - Representante de la Dirección - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros 	Mes 7
	Verificación "in situ" de la implementación y control de los Procesos de Apoyo (Comunicación y Satisfacción del Cliente, Selección y Evaluación de Proveedores, Respaldo Informático, Revisión por la Dirección).	<ul style="list-style-type: none"> - Representante de la Dirección - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros 	Mes 7
	Verificación "in situ" de la implementación y control de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Representante de la Dirección - Encargado(a) de Calidad - Encargado(a) Control de Documentos y Registros 	Mes 7

FASE 5			
AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD			
Descripción de la fase	Actividad	Responsables	Período
La implementación del Sistema de Gestión de Calidad debe estar sustentada en la verificación del cumplimiento normativo internacional ISO 9001:2008, por medio de auditorías internas de calidad. Esta etapa permite iniciar el mejoramiento continuo sobre la base de la toma de acciones correctivas y preventivas, en forma oportuna, antes de iniciar el proceso de certificación.	Elaboración de los Programas de la 1ª y 2ª Auditoría Interna, lo cual contempla la definición de los criterios de auditoría, objetivos, alcance y metodología de las mismas.	- Encargado(a) de Calidad - Auditores Internos de Calidad.	Mes 7
	Realización la 1ª. Auditoría Interna al Sistema de compras y contratación de bienes y servicios.	- Auditores Internos de Calidad.	Mes 8
	Elaboración del informe de la primera auditoría interna de calidad.	- Auditores Internos de Calidad.	Mes 8
	Reunión con los responsables de proceso para la entrega, análisis y conclusiones de la 1ª. Auditoría Interna.	- Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección. - Auditores Internos de Calidad. - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones	Mes 8
	Tratamiento de no conformidades a través del levantamiento de acciones correctivas según no-conformidades detectadas en la 1ra. Auditoría Interna.	- Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección. - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones	Mes 8
	Realización de la 2ª Auditoría interna al Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.	- Auditores Internos de Calidad.	Mes 9
	Elaboración del informe de la segunda auditoría interna de calidad.	- Auditores Internos de Calidad.	Mes 9
	Reunión con los Responsables de proceso para la entrega, análisis y conclusiones de la 2ª Auditoría Interna.	- Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección. - Auditores Internos de Calidad. - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones	Mes 9
	Tratamiento de no conformidades a través del levantamiento de acciones correctivas según no-conformidades detectadas en la 2ª Auditoría Interna.	- Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección. - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones	Mes 9
Evaluación del grado de satisfacción de los clientes y proveedores internos y externos de la Gestión de Abastecimiento (aplicación, tabulación y análisis de encuestas).	- Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones - Encargado(a) de Calidad	Mes 9	

FASE 6
AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN

Descripción de la fase	Actividad	Responsables	Período
<p>Habiendo implementado el Sistema de Gestión de Calidad, y realizada la verificación preliminar de su eficacia, sobre la base de auditorías internas, se efectúa el proceso de certificación del SGC con alcance en la Gestión de Abastecimiento. En esta fase, es relevante realizar el proceso de Revisión por la Dirección y el monitoreo al tratamiento de no conformidades levantadas en las auditorías internas.</p>	<p>Implementación de las acciones correctivas y/o preventivas que se puedan generar durante el proceso de aplicación de encuestas de satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, resultados de las auditorías internas de calidad y/u observaciones del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección. - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones 	<p>Mes 10</p>
	<p>Implementación de las acciones correctivas y/o preventivas que se puedan generar en otros sistemas ya implementados en años anteriores (Planificación/Control de Gestión, Capacitación, Auditoría Interna e Higiene y Seguridad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección 	<p>Mes 10</p>
	<p>Realización de la Revisión por la Dirección conforme a requisitos ISO 9001:2008 para todos los sistemas insertos en el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo a la Gestión de Abastecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones 	<p>Mes 11</p>
	<p>Tratamiento a las no conformidades derivadas del proceso de Revisión por la Dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones 	<p>Mes 11</p>
	<p>Participación en la auditoría de pre-certificación y certificación de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones 	<p>Mes 12</p>
	<p>Solución de las no conformidades, observaciones u oportunidades de mejora que se puedan generar en las auditorías de pre-certificación y certificación de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado(a) de Calidad - Representante de la Dirección - Encargado(a) de la Unidad de Adquisiciones 	<p>Mes 12</p>

7.3.3.3.2 Carta Gantt para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

CARTA GANTT													
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO NORMA ISO 9001:2008 EN LOS PROCESOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO													
Etapa	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ETAPA 1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	Reunión de Coordinación para la definición del mapa de procesos.	█											
	Análisis de la información disponible de levantamiento de procesos, indicadores, definiciones estratégicas, entre otros.												
	Entrevistas con los dueños de los procesos, identificando sus principales productos, proveedores y clientes de cada proceso en particular.												
	Elaboración del mapa preliminar para cada uno de los procesos, identificando objetivo, entradas (insumos, recursos, requisitos de clientes, legales, normativos e institucionales), salidas (productos y subproductos), clientes, áreas funcionales, roles claves participantes, secuencia de actividades.												
	Elaboración del mapa definitivo para cada uno de los procesos.		█										
	Elaboración de las matrices de procesos de la Gestión de Abastecimiento.			█									
	Elaboración del mapa de procesos de la Gestión de Abastecimiento.				█								
ETAPA 2 TALLERES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL SENAMA	Curso "Gestión de Procesos" (16 hrs. cronológicas).	█											
	Curso Introducción a la Norma ISO 9001:2008 (16 hrs. cronológicas).		█										
	Capacitación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001:2008. (32 horas cronológicas).					█							

Etapa	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
ETAPA 3 ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	Elaboración del procedimiento específico de la Gestión de Abastecimiento e identificación de registros relacionados.													
	Revisión y adaptación de otros documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos que hayan sido detectados en el Diagnóstico; estos documentos pueden ser procedimientos, instructivos u otros según se determine.													
	Revisión y actualización de los procedimientos de procesos generales del Sistema de Gestión de Calidad ya elaborados, incluye los seis procedimientos obligatorios exigidos por la Norma ISO 9001:2008.													
	Definición de los perfiles de cargo de los actores identificados de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.													
	Proposición y declaración documentada de la nueva versión de la Política de la Calidad y de los Objetivos de Calidad del Servicio.													
	Definición del nuevo alcance de la certificación y sus ámbitos de aplicación y exclusiones permitidas para el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.													
	Definir Indicadores de medición de eficacia de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.													
	Revisión y actualización de los procedimientos e instrucciones de trabajo de los procesos de apoyo identificados.													
	Revisión y actualización de los registros requeridos por la normativa aplicable y por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.													
	Revisión y actualización del procedimiento "Revisión por la Dirección".													
	Revisión y actualización del procedimiento "Comunicación y Satisfacción de clientes"													
	Revisión y actualización del procedimiento "Selección y Evaluación de proveedores".													
	Revisión y actualización del procedimiento "Respaldo Informático"													
	Revisión y actualización del Manual de Calidad en su nueva versión.													
ETAPA 4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Verificación "in situ" de la implementación y control de los Procedimientos Obligatorios bajo ISO 9001:2008 (Elaboración y Control de documentos y registros; Auditorías Internas de Calidad, Control del producto no conforme, Acciones Correctivas y Preventivas.)													
	Verificación "in situ" de la implementación y control de los Procesos de Apoyo (Comunicación y Satisfacción del Cliente, Selección y Evaluación de Proveedores, Respaldo Informático, Revisión por la Dirección).													
	Verificación "in situ" de la implementación y control de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.													

Etapa	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ETAPA 5 AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD	Elaboración de los Programas de la 1ra. y 2da. Auditoría Interna, lo cual contempla la definición de los criterios de auditoría, objetivos, alcance y metodología de las mismas.												
	Realización la 1ra. Auditoría Interna al Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.												
	Elaboración del informe de la primera auditoría interna de calidad.												
	Reunión con los responsables de proceso para la entrega, análisis y conclusiones de la 1ra. Auditoría Interna.												
	Tratamiento de no conformidades a través del levantamiento de acciones correctivas según no-conformidades detectadas en la 1ra. Auditoría Interna.												
	Realización la 2da. Auditoría interna al Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.												
	Elaboración del informe de la segunda auditoría interna de calidad.												
	Reunión con los Responsables de proceso para la entrega, análisis y conclusiones de la 2da. Auditoría Interna.												
	Tratamiento de no Conformidades a través del levantamiento de acciones correctivas según no-conformidades detectadas en la 2da. Auditoría Interna.												
	Evaluación del grado de satisfacción de los clientes y proveedores internos y externos de la Gestión de Abastecimiento (aplicación, tabulación y análisis de encuestas).												
ETAPA 6 AUDITORIA DE CERTIFICACIÓN	Solución de las acciones correctivas y/o preventivas que se puedan generar durante el proceso de aplicación de encuestas de satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, resultados de las auditorías internas de calidad y/u observaciones del personal.												
	Solución de las acciones correctivas y/o preventivas que se puedan generar en otros sistemas ya implementados en años anteriores (Planificación/Control de Gestión, Capacitación, Auditoría Interna e Higiene y Seguridad).												
	Realización de la Revisión por la Dirección conforme a requisitos ISO 9001:2008 para todos los sistemas insertos en el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo a la Gestión de Abastecimiento.												
	Tratamiento a las no conformidades derivadas del proceso de Revisión por la Dirección.												
	Participación en la auditoría de pre-certificación y certificación de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.												
Solución de las no conformidades, observaciones u oportunidades de mejora que se puedan generar en las auditorías de pre-certificación y certificación de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento.													

8 CONCLUSIONES

Antes de proponer un programa de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad al interior de la Gestión de Abastecimiento, fue necesario identificar los procesos relevantes, así como la brecha existente para la incorporación de estos procesos al Sistema de Gestión de la Calidad ya implantado en SENAMA.

Al desagregar el proceso de Compras Públicas, se identificaron los procesos más relevantes de cada etapa de la Gestión de Abastecimiento, entre los cuales se encuentra la de Planificación de Compras, cuyo objetivo principal es establecer, de acuerdo a las necesidades de cada área del Servicio, una lista de bienes y/o servicios que serán comprados o contratados durante un año calendario. Asimismo, se identificó la etapa de Ejecución del Procedimiento de Compras Públicas, la cual se ejecuta de acuerdo a lo señalado por la Ley N° 19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministros y prestación de servicios, aplicando distintas modalidades de compra pudiendo ser estas convenio marco, licitación pública, licitación privada, trato o contratación directa.

A partir del levantamiento de los procesos más relevantes, fue posible constatar que, si bien el desarrollo de las funciones asociadas a la Gestión de Abastecimiento, se realiza sobre la base de lo establecido en la Ley N° 19.886, conjuntamente con el Decreto N° 250 Reglamento de la Ley de Compras Públicas y la expertiz de los funcionarios de la Unidad de Adquisiciones, no se cuenta con procedimientos escritos que regulen, estandaricen y delimiten las responsabilidades y plazos para la ejecución de sus actividades al interior de la Unidad. Derivado del levantamiento de los procesos asociados a la Gestión de Abastecimiento se elaboró un diagrama de flujo para las distintas modalidades de compra, pudiendo determinar claramente los registros utilizados en cada una de las actividades.

Con el objeto de establecer la vinculación e interacción de la Unidad de Adquisiciones con y entre las diferentes áreas de trabajo y/o sistemas, se entrevistaron a los funcionarios que operan la plataforma de compras públicas y realizan la gestión de abastecimiento del Servicio, así como también los encargados de las áreas de Personal, Presupuesto y Planificación/Control de Gestión. Lo anterior, con la finalidad de obtener una perspectiva general de los procesos e inferir acerca de sus debilidades y fortalezas, y poder, de esta forma, clasificar los procesos, tomando en cuenta el impacto que éstos generan en la satisfacción de los clientes, es así, como se elaboró el Mapa General del Proceso, identificando procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, desde el enfoque de la Norma ISO 9001:2008.

Con el propósito de optimizar el proceso de Abastecimiento y aumentar su nivel de desempeño, se elaboró una matriz con cada una de las actividades del proceso de compra y fue comparada con las categorías de análisis formuladas por Harrington para la modernización o mejoramiento de los procesos. Como resultado de este análisis se determinó que, si bien muchas actividades son ejecutadas de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 19.886 de bases sobre contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios, y por tanto no pueden ser simplificadas y/o eliminadas, es recomendable implementar un sistema automatizado o uso de firmas electrónicas, lo que conllevaría a reducir el tiempo del ciclo y eliminar la presencia de burocracia al interior del proceso.

Con la finalidad de conocer la situación actual de funcionamiento de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento del SENAMA y determinar las acciones a ejecutar durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se realizaron dos diagnósticos, uno desde el punto de vista de la percepción de las personas y otro desde el punto de vista de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, verificando su conformidad a través de declaración de hechos de los

entrevistados, revisión de documentación y confrontación de registros, obteniendo así evidencia objetiva del grado de cumplimiento.

La primera evaluación, aplicada a los usuarios y actores relevantes del proceso de abastecimiento, mostró que el cumplimiento general, según la percepción de los entrevistados es de un 57%, mientras que la brecha a cubrir es de 43%. En el segundo diagnóstico, según evidencia, se obtuvo un cumplimiento global de 34% y una brecha de 66%. Como se puede apreciar, existe diferencia en los resultados obtenidos, esto se debe a que en el diagnóstico, según evidencia, se coteja las exigencias de la Norma ISO 9001 con los registros disponibles, pudiendo realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa objetiva de los puntos de la norma que deben ser implementados.

A través del Diagnóstico bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, fue posible evidenciar que SENAMA mantiene vigente elementos como: Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Manual de Calidad y procedimientos requeridos por la Norma, sin embargo, éstos sólo han sido implementado en los Sistemas del PMG incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Por tanto, el proceso de compra no cumple con los requisitos que permiten desarrollar una eficiente gestión, a través del control, soporte y el mejoramiento continuo de los procesos y, por ende, satisfacer los requerimientos del cliente. Además, se evidenció la existencia de un Manual de procedimientos de adquisiciones que data del año 2007, el cual nunca ha sido actualizado desde su elaboración y no describe la totalidad de actividades, plazos y responsabilidades.

Para cubrir la brecha señalada precedentemente, se propone un programa de trabajo, el cual se centra tanto en la formación y capacitación de los funcionarios que están vinculados a la Gestión de Abastecimiento como en las actividades que permitirán delimitar las funciones, responsabilidades, controles y plazos para

ejecutar la Gestión de Abastecimiento y de esta forma cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001.

Derivado de todo lo anterior, se concluye que los objetivos propuestos al inicio del proyecto fueron cumplidos satisfactoriamente.

9 BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección de Presupuesto, 2009. Programa de Mejoramiento de la gestión 2010: Documento Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa Marco Avanzado. (Disponible en www.dipres.cl.)
2. Dirección de Presupuesto, 2011: “Sistemas de Gestión” (Disponible en <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15533.html>)
3. Harrington, H. James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia 1998.
4. Sistema de Compras y Contrataciones Públicas, Guía Práctica N° 2, Proceso de Abastecimiento.
5. Biblioteca Virtual del Congreso Nacional, Ley N° 20.530, que crea el Ministerio de Desarrollo Social y modifica cuerpos legales que indica, promulgada el 6 de Octubre de 2011 y publicada el 13 de Octubre de 2011.
6. Servicio Nacional del Adulto Mayor 2011: “Quienes Somos” (disponible en <http://www.SENAMA.cl/QuienesSomos.html>.)
7. Servicio Nacional del Adulto Mayor; Unidad de Gestión de Personas 2012: “Informe Dotación de Personal Senama 2011”, 11 de Abril de 2012.
8. Página Web de Senama: <http://www2.senama.cl/transparencia/organica.html>.
9. Ramírez Alujas, Álvaro, “Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública: Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena. (Disponible en

<http://www.gobernabilidad.cl/documentos/reformadelestadoymodernizaciondelagestionpublica.doc>).

10. Biblioteca del Congreso Nacional, Ley N° 19.553, sobre Asignación de Modernización, Promulgada el 28 de Enero de 1998 y Publicada el 4 de Febrero de 1998 y Decreto 475 del Ministerio de Hacienda de Mayo de 1998. (Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381>).
11. Arenas Ramírez, Héctor; Documento “Ejes de la Modernización del Estado en Chile”, Junio de 2008. (Disponible en <http://www.politicapublica.cl/wp-content/uploads/2008/07/serie-prospect-horizont-3.pdf>).
12. Dirección de presupuesto, 2009, Documento Técnico “Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Año 2010. Programa Marco Básico (disponible en www.dipres.cl).
13. Dirección de Presupuesto, 2009: Documento Informe Ejecutivo “Mecanismo de Certificación Externa Modalidad Norma ISO, PMG”. (Disponible www.dipres.cl).
14. Biblioteca del Congreso Nacional; Ley 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública, Promulgada el 11 de Agosto de 2008, Publicada el 20 de Agosto de 2008. (Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>).
15. Rico Menéndez, J.; Revista especializada en trasplantes; Evolución del Concepto de Calidad; País Vasco, Noviembre de 2001, Vol 10, N° 3. (Disponible en: <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>).

16. Suárez, J. Gerald, Tres expertos en calidad, el miedo en las organizaciones; Instituto de Fomento Regional, España 1997.
17. Miranda, S., Romero, A.; 2007; La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados.
(Disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>).
18. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España, 2001: “Modelos de Gestión de Calidad”.
(Disponible en <http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf> - Consultado el 8-01-2012).
19. Norma Internacional ISO 9000:2005 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario”.
20. Sistema de Compras y Contrataciones Públicas; Guías Prácticas de Gestión de Abastecimiento N° 1: Introducción.
21. Sistema de Compras y Contrataciones Públicas, Guía Práctica N° 2: Proceso de Abastecimiento.
22. Krajewski, Lee J.; Administración de Operaciones: Estrategias y Análisis, México 2000; Cap3. Administración de Procesos.
- 23.
24. Harrington, H. James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia 1998.
25. Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L.; El enfoque de competencia laboral: Manual de Formación; Montevideo: Cinterfor, 2001.

26. Subsecretaría de Transportes, División de Administración Finanzas; Modelo de Gestión por competencias para el Área de Abastecimiento; Proyecto Sistema de Compras y Contratación Pública Año 2006.
27. Scott C. Mark; El proceso de creación de valor en la empresa; Ediciones Deusto S.A., España 1999.
28. Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, texto refundido, coordinado y sistematizado, según Decreto con Fuerza de Ley N° 1 - 19.653, del 17 de Noviembre de 2011.
29. Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar; Metodología de la Investigación; McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México D.F., 1998, Tercera Edición.
30. Delgado Juan Manuel y Gutiérrez Juan; Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Editorial Síntesis S.A., Madrid, España, 1999; Capítulo 3: La Confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social, Alfonso Ortí.
31. Briones, Guillermo; Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales – Módulo 3: Técnicas e instrumentos para la recolección de información; Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación; Bogotá, Colombia, 1989.
32. Manuel Canales Cerón; Metodologías de Investigación Social; LOM Ediciones, Santiago de Chile, 2006; Capítulo “La entrevista en profundidad individual”: Álvaro Gainza.

33. Ander-Egg, Ezequiel; Técnicas de Investigación Social; Editorial Lumen, Buenos Aires, Argentina, 1995.
34. Norma Internacional ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos”.
35. Norma Internacional ISO 10013:2003 “Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad”.
36. Norma Internacional ISO 19011:2003 “Directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental”.
37. Avila Baray, Héctor L.; Introducción a la Metodología de la Investigación; CD. Cuauhtemoc, Chihuahua, México, 2006; Edición Electrónica. (Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/203/).
38. Taylor, S.J. y Bogdan, R.; Introducción a los métodos cualitativos de investigación; Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1987.
39. Santiago Consultores; Consultoría desarrollo organizacional Servicio Nacional del Adulto Mayor, Informe Final, Santiago, 2005.
40. Ley N° 18.834 Sobre Estatuto Administrativo, texto refundido, coordinado y sistematizado, según Decreto con Fuerza de Ley N° 29, promulgado el 16 de Junio de 2004 y publicado el 16 de Marzo de 2005.
41. Servicio Nacional del Adulto Mayor; Manual de procedimiento de adquisiciones, 2007.

42. Ley N° 19.886 de bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, promulgado el 11 de Julio de 2003 y publicado el 30 de Julio de 2003. Última modificación, según DFL N° 11, promulgado el 15 de Diciembre de 2009 y publicado el 1 de Marzo de 2010.
43. Decreto N° 250 que aprueba el Reglamento de la Ley 19.886, promulgado el 9 de Marzo de 2004, publicado en el Diario Oficial el 24 de Septiembre de 2004. Última modificación 27 de Diciembre de 2011.
44. Dirección de Compras Públicas (DCCP), PMG – Sistema de Compra y Contrataciones del Sector Público; Documento Técnico: Guía Metodológica para Medios de Verificación, 2010.
45. Porter, Michael E., Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, México D.F., 2002.
46. Hammer, Michael; Harvard Business Review, América Latina; Cambio profundo: Cómo la innovación operacional puede transformar su empresa, 2004.
47. FLACSO Chile; Modernizar el Estado: Hacia un Chile desarrollado y competitivo, 2008.
48. Ahumada P., Jaime; Reforma y Modernización del Estado; Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2006.
49. Ahumada P., Jaime; Reforma, Modernización del Estado y Servicio Público; Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2006.

ANEXO 1

**CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES
RELEVANTES EN LOS PROCESOS DE COMPRA DE SENAMA**

CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN LOS PROCESOS DE COMPRA DE SENAMA
--

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Objetivo de la evaluación

El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos asociados a la gestión de abastecimiento de Senama, a través de la percepción de los usuarios y/o actores más relevantes del proceso de abastecimiento.

2. Instrucciones para responder el cuestionario

A continuación encontrará afirmaciones respecto de los diversos requisitos de la Norma ISI 9001:2008 para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Usted deberá evaluar el grado de cumplimiento de dichos requisitos, en función de las aseveraciones propuestas, en una escala de Lickert de 5 puntos, en donde 5 significa que cumple totalmente con el requisito y 1 que no cumple.

Se solicita llenar todas las celdas y, en caso que no corresponda, poner “no aplica” (N/A) o “no corresponde” (N/C).

Lea con atención cada afirmación propuesta y marque con una **X** donde corresponda. La información que usted proporcione es muy relevante para el diseño de futuras intervenciones de mejora.

II. IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO(A) QUE RESPONDE EL CUESTIONARIO

1. División en la que se desempeña

Staff Dirección <input type="checkbox"/>	Planificación y Desarrollo <input type="checkbox"/>
Gestión y Operación Territorial <input type="checkbox"/>	Administración y Finanzas <input type="checkbox"/>

2. Unidad / Sub Unidad

Estudios <input type="checkbox"/>	Comunicaciones <input type="checkbox"/>	Control de Gestión <input type="checkbox"/>	Servicios y Vivienda <input type="checkbox"/>
Calidad <input type="checkbox"/>	Jurídica <input type="checkbox"/>	Gestión de Personas <input type="checkbox"/>	Servicios Generales <input type="checkbox"/>
Finanzas <input type="checkbox"/>	Adquisiciones <input type="checkbox"/>	Soporte Informático <input type="checkbox"/>	Oficina Partes y Archivo <input type="checkbox"/>

3. Cargo o función que desempeña

Jefe(a) División Encargado(a) Unidad / Subunidad Coordinador(a) Programas Analista Recursos Humanos
 Analista Finanzas Analista Compras Gestión documental

4. Antigüedad en el cargo o función que desempeña

1 año o menos Más de 1 año a 3 años Más de 3 a 5 años Más de 5 años

III. APLICACIÓN CUESTIONARIO

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
4.	Sistema de gestión de la calidad					
4.1	Requisitos generales					
	La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad					
	La organización mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional:					
	a) Determina los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad					
	b) Determina la secuencia e interacción de estos procesos,					
	c) Determina los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,					
	d) Asegura de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,					
	e) Realiza el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,					
	f) Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos					
	g) La organización gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
4.2	Requisitos de la documentación					
4.2.1	Generalidades					
	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:					
a)	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,					
b)	Un manual de la calidad,					
c)	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y					
d)	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.					
4.2.2	Manual de la calidad					
	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:					
a)	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión					
b)	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y					
c)	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.					
4.2.3	Control de los documentos					
	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.					
	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:					
a)	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,					
b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,					
c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,					
d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
e)	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,					
f)	Asegurarse de que los documentos de origen externo, se identifican y que se controla su distribución, y					
g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso que se mantengan					
4.2.4	Control de los registros					
	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de Gestión de la Calidad, deben controlarse					
	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación. Almacenamiento, protección, recuperación, retención y la disposición de los registros.					
	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.					
5.	Responsabilidad de la Dirección					
5.1	Compromiso de la Dirección					
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo del sistema de gestión de la calidad					
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con implementación del sistema de gestión de la calidad					
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con la mejora continua de su eficacia del sistema de gestión de la calidad					
a)	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,					
b)	Estableciendo la política de la calidad,					
c)	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,					
d)	Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y					
e)	Asegurando la disponibilidad de recursos.					
5.2	Enfoque al cliente					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente					
5.3	Política de la calidad					
	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:					
	a) Es adecuada al propósito de la organización,					
	b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad					
	c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,					
	d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y					
	e) Es revisada para su continua adecuación.					
5.4	Planificación					
5.4.1	Objetivos de la calidad					
	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización					
	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.					
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad					
	La alta dirección debe asegurarse de que:					
	a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos					
	b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste					
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1	Responsabilidad y autoridad					
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.					
5.5.2	Representante de la dirección					
	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
	organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:					
a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad					
b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y					
c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización					
5.5.3	Comunicación interna					
	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización					
	La alta dirección debe asegurarse de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.					
5.6	Revisión por la dirección					
5.6.1	Generalidades					
	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.					
	La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.					
	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).					
5.6.2	Información de entrada para la revisión					
	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:					
a)	Los resultados de auditorías,					
b)	La retroalimentación del cliente,					
c)	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,					
d)	El estado de las acciones correctivas y preventivas,					
e)	Las acciones de seguimiento de revisiones de la dirección previas,					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
f)	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y					
g)	Las recomendaciones para la mejora.					
5.6.3	Resultados de la revisión					
	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:					
a)	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,					
b)	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y					
c)	Las necesidades de recursos.					
6.	Gestión de los recursos					
6.1	Provisión de recursos					
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:					
a)	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y					
b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.					
6.2	Recursos humanos					
6.2.1	Generalidades					
	El personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas					
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia					
	La organización debe:					
a)	Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,					
b)	Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,					
c)	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,					
d)	Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y					
e)	Mantener los registros					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
	apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).					
6.3	Infraestructura					
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.					
	La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:					
	a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,					
	b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y					
	c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).					
6.4	Ambiente de trabajo					
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.					
7.	Realización del producto					
7.1	Planificación de la realización del producto					
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.					
	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.					
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:					
	a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,					
	b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto					
	c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,					
	d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.						
7.2	Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
La organización debe determinar:						
a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la misma,					
b)	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,					
c)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y					
d)	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.					
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto.						
Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos)						
La organización debe asegurarse de que:						
a)	Están definidos los requisitos del producto,					
b)	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y					
c)	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.					
Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.						
Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación.						
Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada						

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
La organización se asegura de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.						
7.2.3	Comunicación con el cliente					
La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:						
a)	La información sobre el producto,					
b)	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y					
c)	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.					
7.3	Diseño y desarrollo					
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo					
La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.						
Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:						
a)	Las etapas del diseño y desarrollo,					
b)	La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y					
c)	Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.					
La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.						
Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo						
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros						
Estos elementos de entrada deben incluir:						
a)	Los requisitos funcionales y de desempeño,					
b)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,					
c)	La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y					
d)	Cualquier otro requisito esencial					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
	para el diseño y desarrollo.					
	Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.					
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo					
	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.					
	Los resultados del diseño y desarrollo deben:					
a)	Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,					
b)	Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,					
c)	Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y					
d)	Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.					
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo					
	En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:					
a)	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e					
b)	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.					
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo					
	Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.					
	Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.					
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo					
	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto cuando					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
	sea conocido Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).					
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo					
	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros.					
	Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.					
	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.					
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.					
7.4	Compras					
7.4.1	Proceso de compras					
	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.					
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.					
	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.					
7.4.2	Información de las compras					
	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:					
a)	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,					
b)	Los requisitos para la calificación del personal, y					
c)	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.					
	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
7.4.3	Verificación de los productos comprados					
	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.					
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.					
7.5	Producción y prestación del servicio					
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio					
	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas					
	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:					
a)	La disponibilidad de información que describa las características del producto,					
b)	La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,					
c)	El uso del equipo apropiado,					
d)	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,					
e)	La implementación del seguimiento y de la medición, y					
f)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.					
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
	La organización debe validar todo proceso de producción y prestación de servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posterior, en los que las deficiencias aparecen sólo después de que el producto es utilizado o se haya prestado el servicio.					
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.					
	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
a)	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,					
b)	La aprobación de los equipos y la calificación del personal,					
c)	El uso de métodos y procedimientos específicos,					
d)	Los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y					
e)	La revalidación.					
7.5.3	Identificación y trazabilidad					
	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.					
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.					
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.					
7.5.4	Propiedad del cliente					
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.					
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.					
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros					
7.5.5	Preservación del producto					
	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.					
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.					
	La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición					
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.					
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.					
Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:						
a)	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación					
b)	Ajustarse o reajustarse según sea necesario;					
c)	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;					
d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;					
e)	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.					
	Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.					
	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.					
	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).					
	Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.					
	Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.					

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
8.	Medición, análisis y mejora					
8.1	Generalidades					
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:					
	a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,					
	b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y					
	c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.					
8.2	Seguimiento y medición					
8.2.1	Satisfacción del cliente					
	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.					
	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.					
8.2.2	Auditoría interna					
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:					
	a) Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización,					
	b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,					
	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.					
	Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología.					
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.					
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías,					

Requisitos según apartado de la Norma	Grado de Cumplimiento del Requisito				
	Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
	5	4	3	2	1
establecer los registros e informar de los resultados.					
Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).					
La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.					
Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).					
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos				
La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.					
8.2.4	Seguimiento y medición del producto				
La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.					
Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).					
8.3	Control del producto no conforme				
La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.					
Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados no conforme.					
Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:					
a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;				
b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente,				
c)	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;				

Requisitos según apartado de la Norma		Grado de Cumplimiento del Requisito				
		Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
		5	4	3	2	1
d)	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.					
	Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.					
	Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.					
8.4	Análisis de datos					
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.					
	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.					
	El análisis de datos debe proporcionar información sobre:					
a)	La satisfacción del cliente (véase 8.2.1),					
b)	La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),					
c)	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas					
d)	Los proveedores (véase 7.4).					
8.5	Mejora					
8.5.1	Mejora continua					
	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.					
8.5.2	Acción correctiva					
	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.					

Requisitos según apartado de la Norma	Grado de Cumplimiento del Requisito				
	Cumple totalmente	Cumple satisfactoriamente	Cumple suficientemente	Cumple menos que suficientemente	No cumple
	5	4	3	2	1
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.					
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:					
a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),					
b) Determinar las causas de las no conformidades,					
c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,					
d) Determinar e implementar las acciones necesarias,					
e) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4),					
f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.					
8.5.3 Acción preventiva					
La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.					
Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.					
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:					
a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,					
b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,					
c) Determinar e implementar las acciones necesarias,					
d) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4),					
e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.					

¡Muchas Gracias!

ANEXO 2

**TABULACIÓN DE DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA
USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN LOS PROCESOS DE
COMPRA DE SENAMA**

TABULACION DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				4. Sistema de gestión de la calidad								
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	4.1 Requisitos generales								
					4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.1.6	4.1.7	4.1.8	4.1.9
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	4	3	3	2	3	4	3	3	3
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	3	3	4	4	3	3	4	3	2
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	3	2	2	2	2	2	2	2	2
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
7	DAF	Servicios Generales	Analista/Calidad	Más de 5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	4	3	3	3	3	4	4	4	3
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	4	5	5	5	3	5	3	3
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	3	4	4	3	4	2	3	1
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	4	4	4	3	3	3	3	4
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	3	4	3	3	4	3	4	3
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	3	5	3	3
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	5	4	4	4	3	2	3	4	4
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	3	2	3	2	2	2	2	3	2
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	2	3	3	2	2	2	3	3
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Promedio					3,7	3,1	3,5	3,3	3,1	2,9	3,1	3,1	2,8
Nº Registros					17	17	17	17	17	17	17	17	17
Sumatoria					63	53	59	56	52	50	52	52	47
Sumatoria					484								
Nº Registros					153								
Promedio por Cláusula					3,2								
Sumatoria					12.006								
Total registros					3.632								
Promedio General					3,3								

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				4. Sistema de gestión de la calidad																	
					4.2 Requisitos de la documentación																	
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	4.2.1 Generalidades				4.2.2 Manual de la Calidad			4.2.3 Control de los documentos								4.2.4 Control de los registros		
					4.2.1.1	4.2.1.2	4.2.1.3	4.2.1.4	4.2.2.1	4.2.2.2	4.2.2.3	4.2.3.1	4.2.3.2	4.2.3.3	4.2.3.4	4.2.3.5	4.2.3.6	4.2.3.7	4.2.3.8	4.2.4.1	4.2.4.2	4.2.4.3
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	5	5	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
				Promedio	4,1	3,9	3,9	3,7	3,8	3,8	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,4	3,6	3,5	3,2	3,5	3,4	3,7
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
				Sumatoria	70	67	67	63	64	65	57	60	60	59	59	58	62	59	54	60	58	63
				Sumatoria	1.105																	
				Nº Registros	306																	
				Promedio por Cláusula	3,6																	

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				5. Responsabilidad de la Dirección																		
					5.1 Compromiso de la Dirección								5.2 Enfoque al cliente	5.3 Política de la calidad						5.4 Planificación			
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	5.1.1	5.1.2	5.1.3	5.1.4	5.1.5	5.1.6	5.1.7	5.1.8	5.2.1	5.3.1	5.3.2	5.3.3	5.3.4	5.3.5	5.4.1 Objetivos de la calidad		5.4.2 Planificación		
					5.4.1.1	5.4.1.2	5.4.2.1	5.4.2.2															
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	3	3	2	2	3	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	1	2	2	1	3	3	2	4	3	3	2	3	1	1	1	3	3	3	
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	5	4	4	
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	3	4	2	3	4	3	4	4	
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	2	3	3	2	4	4	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
	Promedio				3,1	3,3	3,1	2,9	3,7	3,7	2,9	3,3	3,4	3,8	3,5	3,5	2,6	2,7	3,0	3,5	3,2	3,1	
	Nº Registros				17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	Sumatoria				53	56	53	50	63	63	50	56	57	64	59	60	44	46	51	60	55	53	
	Sumatoria				444								57	273						219			
	Nº Registros				136								17	85						68			
	Promedio por Cláusula				3,3								3,4	3,2						3,2			

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				5. Responsabilidad de la Dirección																			
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación						5.6 Revisión por la dirección													
					5.5.1 Responsabilidad y autoridad	5.5.2 Representante de la dirección			5.5.3 Comunicación interna		5.6.1 Generalidades			5.6.2 Información de entrada para la revisión						5.6.3 Resultados de la revisión				
					5.5.1.1	5.5.2.1	5.5.2.2	5.5.2.3	5.5.3.1	5.5.3.2	5.6.1.1	5.6.1.2	5.6.1.3	5.6.2.1	5.6.2.2	5.6.2.3	5.6.2.4	5.6.2.5	5.6.2.6	5.6.2.7	5.6.3.1	5.6.3.2	5.6.3.3	
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	5	4	4	1	1	1	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	3	2	4	
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	1	3	3	2	1	1	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	3	5	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	3	4	
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	3	5	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	2	1	4	4	3	4	4	4	4	
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
				Promedio	2,9	3,7	3,7	3,1	2,6	2,7	3,2	3,2	3,4	3,6	3,2	3,4	3,5	3,5	3,4	3,5	3,2	3,4	3,5	
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
				Sumatoria	50	63	63	52	45	46	55	54	58	62	55	57	60	59	57	59	55	58	60	
				Sumatoria		319						746												
				Nº Registros		102						221												
				Promedio por Cláusula		3,1						3,4												

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				6. Gestión de los recursos												
					6.1 Provisión de recursos		6.2 Recursos humanos					6.3 Infraestructura				6.4 Ambiente de trabajo	
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	6.1.1	6.1.2	6.2.1 Generalidades	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia					6.3.1	6.3.2	6.3.3	6.3.4	6.4.1
							6.2.1.1	6.2.2.1	6.2.2.2	6.2.2.3	6.2.2.4	6.2.2.5					
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	3
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	5	5	5	4
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	3	3	4	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	3	3	4	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2
Promedio					3,3	3,2	3,6	3,5	3,2	3,0	3,1	3,6	3,6	3,6	3,8	3,6	3,1
Nº Registros					17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Sumatoria					56	54	62	60	54	51	53	61	61	61	64	61	53
Sumatoria					110		341					247				53	
Nº Registros					34		102					68				17	
Promedio por Cláusula					3,2		3,3					3,6				3,1	

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				7. Realización del producto																								
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	7.1 Planificación de la realización del producto							7.2 Procesos relacionados con el cliente																	
												7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el				7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto											7.2.3 Comunicación con el cliente		
					7.1.1	7.1.2	7.1.3	7.1.4	7.1.5	7.1.6	7.1.7	7.2.1.1	7.2.1.2	7.2.1.3	7.2.1.4	7.2.2.1	7.2.2.2	7.2.2.3	7.2.2.4	7.2.2.5	7.2.2.6	7.2.2.7	7.2.2.8	7.2.2.9	7.2.3.1	7.2.3.2	7.2.3.3		
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4		
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5		
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4		
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4		
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	2	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4		
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	4	4	1	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	2	4	1	2	2		
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3		
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2		
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2		
Promedio					3,5	3,5	3,6	3,8	3,5	3,4	3,2	3,6	3,4	3,7	3,4	3,7	3,6	3,9	3,5	3,8	3,8	3,6	3,5	3,6	3,4	3,6	3,5		
Nº Registros					17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17		
Sumatoria					59	60	61	64	59	58	54	62	58	63	58	63	62	66	60	64	64	61	59	62	58	61	60		
Sumatoria					415							981																	
Nº Registros					119							272																	
Promedio por Cláusula					3,5							3,6																	

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				7. Realización del producto								
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	7.4 Compras								
					7.4.1 Proceso de compras			7.4.2 Información de las compras				7.4.3 Verificación de los productos	
					7.4.1.1	7.4.1.2	7.4.1.3	7.4.2.1	7.4.2.2	7.4.2.3	7.4.2.4	7.4.3.1	7.4.3.2
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	3	4	3	3	3	3	3	2	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
7	DAF	Servicios Generales	Analista/Calidad	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	2	2	5	5	1
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	5	4	5	5	5	3	5	3	5
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	4	4	4	4	2	4	4	3
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	2	2	5	5	1
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	4	3	4	2	3	4	3	4	4
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	4	3	3	3	2	2	3	3	3
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	4	4	4	4	2	2	4	3	2
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	5	4	5	4	2	2	3	3	2
				Promedio	4,3	4,1	4,2	4,1	3,4	3,0	3,9	3,8	3,2
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	17	17	17
				Sumatoria	73	70	71	69	57	51	67	64	54
				Sumatoria	576								
				Nº Registros	153								
				Promedio por Cláusula	3,8								

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				7. Realización del producto																							
					7.5 Producción y prestación del servicio																							
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio							7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio							7.5.3 Identificación y trazabilidad			7.5.4 Propiedad del cliente			7.5.5 Preservación del producto			
					7.5.1.1	7.5.1.2	7.5.1.3	7.5.1.4	7.5.1.5	7.5.1.6	7.5.1.7	7.5.2.1	7.5.2.2	7.5.2.3	7.5.2.4	7.5.2.5	7.5.2.6	7.5.2.7	7.5.3.1	7.5.3.2	7.5.3.3	7.5.4.1	7.5.4.2	7.5.4.3	7.5.5.1	7.5.5.2	7.5.5.3	
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	4	5	3	4	3	2	5	4	2	5	4	3	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	5	5	1				
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	2	5	5	5	5	5	5	5	
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	5	5	1				
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	1		
				Promedio	3,5	3,9	3,4	3,7	3,2	3,2	3,6	3,5	2,8	3,1	3,1	2,8	3,0	2,4	3,2	2,9	3,0	3,8	3,7	3,1	3,6	3,4	3,6	
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	15	15	14		
				Sumatoria	60	67	58	63	54	54	61	59	48	53	53	47	51	40	55	50	51	64	63	53	54	51	50	
				Sumatoria	1.259																							
				Nº Registros	384																							
				Promedio por Cláusula	3,3																							

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				7. Realización del producto											
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición											
					7.6.1	7.6.2	7.6.3	7.6.4	7.6.5	7.6.6	7.6.7	7.6.8	7.6.9	7.6.10	7.6.11	7.6.12
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5												
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3												
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	4
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5												
				Promedio	3,1	2,9	2,4	2,6	2,5	2,6	2,8	2,8	2,6	2,4	2,6	2,5
				Nº Registros	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
				Sumatoria	44	40	34	36	35	36	39	39	37	33	36	35
				Sumatoria	444											
				Nº Registros	168											
				Promedio por Cláusula	2,6											

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				8. Medición, análisis y mejora																
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	8.1 Generalidades			8.2 Seguimiento y medición													
								8.2.1 Satisfacción del cliente		8.2.2 Auditoría interna									8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		8.2.4 Seguimiento y medición del producto
					8.1.1	8.1.2	8.1.3	8.2.1.1	8.2.1.2	8.2.2.1	8.2.2.2	8.2.2.3	8.2.2.4	8.2.2.5	8.2.2.6	8.2.2.7	8.2.2.8	8.2.2.9	8.2.3.1	8.2.4.1	8.2.4.2
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	3	2	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	2	2	4	4	2	4	4	2	2	3	5	5	5	4	4	4	3
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	5
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	5	3	3	4	3	3
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
				Promedio	3,4	3,2	3,3	3,5	3,3	3,4	3,4	3,1	3,0	3,2	3,2	3,5	3,1	3,1	3,3	3,2	3,3
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
				Sumatoria	57	54	56	60	56	58	57	53	51	55	54	59	53	53	56	55	56
				Sumatoria	167			776													
				Nº Registros	51			238													
				Promedio por Cláusula	3,3			3,3													

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				8. Medición, análisis y mejora														
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	8.3 Control del producto no conforme								8.4 Análisis de datos						
					8.3.1	8.3.2	8.3.3	8.3.4	8.3.5	8.3.6	8.3.7	8.3.8	8.4.1	8.4.2	8.4.3	8.4.4	8.4.5	8.4.6	
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	4	1	5	2	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	3	2	5	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5			5	5	5	5	5	5	
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	5	2	4	4	
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	3	1	4	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3	
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5			5	5	5	5	5	5	
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	4	3	3	4	4	3	1	4	3	4	4	3	4	5	
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	3	
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
				Promedio	3,1	2,6	3,3	3,0	3,2	3,2	2,7	2,5	2,9	2,9	3,2	2,9	2,9	3,5	
				Nº Registros	17	17	17	17	17	17	15	15	17	17	17	17	17	17	
				Sumatoria	52	45	56	51	55	55	41	38	49	50	54	50	50	60	
				Sumatoria	393							313							
				Nº Registros	132							102							
				Promedio por Cláusula	3,0							3,1							

TABULACIÓN DATOS CUESTIONARIO ISO 9001:2008 PARA USUARIOS Y ACTORES RELEVANTES EN PROCESOS DE COMPRA

Nº Registro	1. Información del encuestado				8. Medición, análisis y mejora																
	División	Unidad / Subunidad	Cargo o Función	Antigüedad en el Servicio (años)	8.5 Mejora																
					8.5.1 Mejora continua	8.5.2 Acción correctiva								8.5.3 Acción preventiva							
						8.5.1.1	8.5.2.1	8.5.2.2	8.5.2.3	8.5.2.4	8.5.2.5	8.5.2.6	8.5.2.7	8.5.2.8	8.5.3.1	8.5.3.2	8.5.3.3	8.5.3.4	8.5.3.5	8.5.3.6	8.5.3.7
1	DAF	Adquisiciones	Analista	0 a 1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	
2	DAF	Adquisiciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	DAF	Gestión de personas	Analista	Más de 5	3	4	4	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	
4	DAF	Adquisiciones	Analista	1 a 3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	5	3	3	
5	DGOT	Coordinación Programas	Encargado	3 a 5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	DPD	Estudios	Encargado	3 a 5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	
7	DAF	Servicios Generales	Analista/ Calidad	Más de 5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	
8	STAF	Jurídica	Encargado	Más de 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	STAF	Control de Gestión	Encargado	Más de 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	DAF	NA	Jefe División	1 a 3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	5	4	4	3	3	
11	DAF	Finanzas	Analista	3 a 5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	DGOT	Territorial	Encargado	Más de 5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	
13	DPD	NA	Jefe División	1 a 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	DAF	Soporte Informático	Encargado	Más de 5	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	
15	STAF	Comunicaciones	Encargado	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
16	DPD	Servicios y Vivienda	Encargado	0 a 1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
17	DAF	Adquisiciones	Analista	Más de 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
Promedio					3,4	3,2	3,1	3,0	3,1	3,1	3,1	2,8	2,8	3,1	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,6	
Nº Registros					17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
Sumatoria					58	54	53	51	53	52	52	47	48	52	49	50	48	48	49	45	
Sumatoria					809																
Nº Registros					272																
Promedio por Cláusula					30,0																